

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM - ESTELÍ**

**MAESTRIA EN GESTION, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**



**POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ISNAYA VERSUS LA COMPETENCIA EN EL  
MERCADO DE PRODUCTOS NATURALES DE LA CIUDAD DE ESTELÍ DURANTE  
EL AÑO 2015.**

Tesis para optar al grado de máster en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las  
Mipymes.

Autor: Lic. Elimelec Josué Videa Merlo

Tutora: Msc. Yasmina Ramírez Sobalvarro.

Estelí, Julio 2016

---

## **INDICE DE CONTENIDO**

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
VALORACIÓN DOCENTE.....	6
RESUMEN.....	7
I. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Justificación.....	15
1.3. Planteamiento del problema.....	17
II. OBJETIVOS.....	20
2.1. Objetivo General.....	20
2.2. Objetivos Específicos .....	20
III. MARCO TEÓRICO .....	21
3.1. MARCO DE REFERENCIA COMPETITIVO EN EL ESTUDIO DEL POSICIONAMIENTO.....	21
3.2. SEGMENTACIÓN .....	27
3.3. MARCA .....	39
3.4. POSICIONAMIENTO.....	53
IV. HIPÓTESIS.....	59
4.1. Planteamiento de la hipótesis.....	59
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	60
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	72
6.1. Enfoque de la investigación.....	72
6.2. Tipo de investigación.....	73
6.3. Población y muestra .....	74
6.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos .....	76
6.5. Procedimientos.....	79
VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
7.1. Marco competitivo de la marca ISNAYA versus la competencia .....	81
7.1.1. Caracterización de los principales competidores .....	81

7.1.2.	Estrategias de los competidores .....	88
7.1.3.	Análisis FODA de los competidores.....	91
7.1.4.	Análisis de las fuerzas competitivas .....	94
7.2.	Caracterización del segmento de mercado de la marca ISNAYA .....	103
7.2.1.	Consideraciones iniciales sobre el segmento .....	103
7.2.2.	Perfil demográfico del segmento.....	105
7.2.3.	Perfil geográfico del segmento.....	109
7.2.4.	Perfil psicográfico del segmento .....	111
7.2.5.	Perfil conductual del segmento .....	114
7.2.6.	Consideraciones finales sobre el segmento del mercado.....	119
7.3.	Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia.....	123
7.3.1.	Análisis del valor capital de la marca desde la perspectiva del cliente ....	123
7.3.2.	Valor activo de la marca .....	134
7.3.3.	Posicionamiento específico de la oferta.....	136
7.3.4.	Análisis de la propuesta de valor desde la perspectiva del cliente .....	139
7.3.5.	Posicionamiento publicitario de la marca .....	142
7.3.6.	Administración de la marca.....	144
7.4.	Propuesta estratégica para el posicionamiento de la marca .....	147
VIII.	CONCLUSIONES .....	149
IX.	RECOMENDACIONES.....	152
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
XI.	ANEXOS.....	157

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el proveedor de la vida, las facultades y la oportunidad de desarrollar este trabajo.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional.

A los amigos y personas que contribuyeron a que ésta investigación fuera posible.

Muchas gracias,

***Lic. Elimelec Josué Videa Merlo.***

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios** gracias por haberme guiado y proveído de fuerzas para la realización de ésta investigación, y la realización de las metas propuestas durante mi vida a nivel espiritual, personal y profesional. Por escuchar mis plegarias en momentos difíciles y momentos de alegría, por ser siempre mí amigo.

**A mis padres** por ser las primeras personas en tener fe en mí y ayudarme en cada fase de la vida, en su rol de padres, consejeros y amigos.

**A las autoridades de la FCNMPT – ISNAYA**, por su apertura y disposición para el desarrollo de la investigación, su apoyo logístico y el tiempo otorgado para la misma.

**A mis asesoras metodológicas**, Dra. Natalia Golovina y Msc. Yasmina Ramírez Sobalvarro quienes aportaron y facilitaron el aprendizaje a través del apoyo técnico para la realización de este trabajo.

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que ***Elimelec Josué Videa Merlo***, estudiante de la Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES ha finalizado su trabajo investigativo denominado: ***“Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.”***.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación ***“Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.”***, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoró positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 25 días del mes de julio del 2016.

Atentamente.

**MSc. Yasmina Ramírez Sobalvarro**  
**Docente tutora**

## **RESUMEN**

El presente documento contiene los resultados de la investigación denominada “Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015”, cuyo objetivo principal es analizar el posicionamiento de la marca a través del estudio de las variables del entorno competitivo, la segmentación de mercados y el posicionamiento. El estudio es de gran relevancia por sus aportes teóricos, prácticos y académicos, debido a su conveniencia, las metodologías utilizadas y los resultados generados. Metodológicamente se concibe como un estudio de carácter mixto debido a que incluye el análisis de variables cualitativas y cuantitativas validadas para el estudio del posicionamiento, es de tipo aplicada y se basa en un paradigma pragmático. De corte transversal y muestreo probabilístico. El universo de investigación consta de 67,539 habitantes, 10 centros mayoristas de distribución, 1 distribuidor y 2 funcionarios de la empresa. Se aplicaron criterios de selección para el estudio de una muestra final de 120 consumidores, 3 centros mayoristas, 1 distribuidor y los 2 funcionarios, aun nivel de confianza del 92%, considerado apropiado por el investigador debido a que es suficiente para inferir aspectos comportamentales de la muestra estudiada. El método de investigación es empírico y la información fue recolectada a través de instrumentos como encuestas a consumidores, entrevistas a funcionarios y distribuidores, análisis de datos en la web y guías de observación, las cuales fueron validadas y aprobadas al juicio de los expertos que asesoraron metodológicamente. La información obtenida fue analizada usando el programa SPSS versión 20, herramientas de office y NVivo versión 10. Los principales resultados del estudio demuestran que la marca tiene en un entorno competitivo favorable, el segmento de mercado es altamente identificable y con un potencial de crecimiento importante, la marca ISNAYA está mejor posicionada que las marcas de los competidores nacionales e internacionales, dentro de las cuales se han analizado las principales del mercado: Manza Te, Mondaisa, McCormick y Badia. A nivel estratégico se presentan oportunidades mejora y se plantean estrategias para consolidar el posicionamiento de la marca.

Palabras clave: Entorno competitivo, segmentación, posicionamiento, estrategias.

## **ABSTRAC**

This paper reveals the main results of the research work entitled: “Positioning of the brand ISNAYA versus the competence in the natural products market of Estelí, during the year 2015”, whose aim was to analyze the positioning of the brand through the study of the variables of competitive environment, as well as the market the segmentation and positioning. This study is relevant because of its theoretical, practical and academic contribution, and the main findings. The study consisted of a mixed methods design; it was an applied research, based on the pragmatic paradigm, and featured a probabilistic sampling. The universe consisted of 67,539 people, 10 major distribution centers, 1 distributor and 2 employees of the company. The final sample consisted of 120 customers, 3 major distributors and two employees, with 92% of confidence level, considered as appropriate for research purposes as it is sufficient to infer behavioral aspects of the sample under study. The data was collected through surveys administered to customers, interviews administered to employees and distributors, web analysis and observation guides, which were valued and approved by methodological experts. The data were analyzed by means of the software SSPS version 20, Office tools and NVivo version 10. Main research results reveal that the brand has a privileged competitive environment, the market segment is highly identifiable, with an important growing potential. ISNAYA is better positioned than competing national and international brands, among which the following have been analyzed: Manza Te, Mondaisa, McCormick y Badia. In a strategical level, improvement opportunities and strategies are presented.

**Key words:** competitive environment, segmentation, positioning, strategies.



## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo investigativo ha sido elaborado en el marco formativo de la Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua / FAREM Estelí), el cual aborda el tema denominado: “Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015”, un estudio de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo según el cual se pretenden identificar los elementos perceptuales y de comportamiento del consumidor, vinculados a las marcas que compiten en el sector agroindustrial de productos naturales, específicamente en la línea de té, donde se presenta la mayor competencia de la marca principal en estudio, ISNAYA.

El documento contiene inicialmente una descripción de los hallazgos que preceden el tema de estudio, siguiendo un proceso de búsqueda de antecedentes desde una realidad lejana a una realidad cercana. Entre los aspectos más relevantes puede mencionarse que los estudios mencionados abordan el tema de posicionamiento para empresas en diferentes industrias, vinculándolo a variables mercadológicas, como la lealtad del consumidor, marca país e imagen de marca. Por supuesto, son estudios válidos y de referencia, sin embargo difieren en naturaleza debido al tipo de empresa específica que se estudia, la industria, el contexto, las diferencias interculturales, etc.

El estudio se justifica principalmente en la necesidad de la empresa de conocer el posicionamiento de su marca, la función estratégica que ocupa la misma y por supuesto el análisis de sus principales competidores, a fin de formular estrategias contribuyan al fortalecimiento empresarial y desplazar a una competencia agresiva que compite fuertemente en el mercado. Lo anterior justifica como conveniente y práctico el tema de estudio, por lo demás, es importante mencionar el valor teórico y metodológico, ya que aporta al conocimiento del tema en una realidad de mercado diferente, aplicando técnicas metodológicas cualitativas y cuantitativas que pueden ser de interés para futuras investigaciones.

Posteriormente se aborda la problemática de estudio, la cual versa sobre cinco cuestiones principales: a) El ingreso de competidores internacionales al mercado con alto nivel de competitividad, b) Una competencia interna desleal, c) No contar con una estrategia de posicionamiento específica y como consecuencia el uso de un marketing indiferenciado que no responde a criterios específicos de segmentación d) limitada comunicación sobre el valor capital de la marca y, d) el desconocimiento por parte de la empresa de su posicionamiento específico en la ciudad de Estelí al ser comprar la marca ante los principales competidores. Estos elementos, motivan también el estudio, debido al valor práctico que genera para la empresa, ya que obtendrá información de vital importancia para la formulación de estrategias de marketing.

Una vez analizada la problemática, se han formulado los objetivos de investigación los cuales han sido planteados en función del proceso lógico del posicionamiento propuesto por autores como (Keller, 2008), y (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), y las necesidades de información de la empresa, tomando como referencia los elementos principales citados en el párrafo anterior, de tal manera que se analizará el posicionamiento, estableciendo primeramente el marco competitivo de las marcas, la identificación de los segmentos de mercado, el estudio de los elementos de la marca y el posicionamiento, información que permitirá al investigador tener un panorama completo para la formulación de estrategias para el fortalecimiento de la marca.

En correspondencia con el tema de investigación, los planteamientos principales del problema y los objetivos de investigación, se exponen en el siguiente capítulo los aportes teóricos sobre los principales ejes de estudio: a) Marco de referencia competitivo, b) Segmentación, c) Marca y, d) Posicionamiento; lo cual es indispensable para comprender el alcance conceptual, referencial y teórico sobre el tema de estudio, además de la identificación correcta de variables, dimensiones e indicadores de estudio.

Posteriormente se ha planteado una hipótesis de estudio, según la cual, la marca ISNAYA ocupa un mayor posicionamiento al ser comparada con las marcas de la competencia; además de la operacionalización de las principales variables de estudio, la definición del marco metodológico de estudio, caracterizando tres niveles de

investigación (exploratorio, descriptivo y explicativo) en un enfoque mixto (cuantitativo, cualitativo) para una mejor comprensión del problema de estudio.

El documento finaliza con el análisis y discusión de los principales resultados de investigación, en lo relativo a la determinación del marco competitivo de la marca, la identificación del segmento de mercado y el análisis del posicionamiento, seguido de un acápite de conclusiones que responde a los objetivos propuestos inicialmente y las recomendaciones del investigador al respecto de la temática estudiada.

### **1.1. Antecedentes**

Para la realización del presente estudio se han consultado diversas fuentes de información que permitan tener una visión previa de la temática de estudio y su campo de aplicación a nivel de MIPYMES. Se consultaron fuentes como: Repositorios de universidades dentro del sistema automatizado de la UNAN-Managua, Biblioteca Urania Zelaya de FAREM Estelí, fuentes en internet e información proveída por Laboratorios ISNAYA.

Durante este proceso se buscaron estudios macro relacionados a la temática de posicionamiento de marca aplicada a las pequeñas y medianas empresas, encontrándose estudios vinculados pero que difieren en naturaleza por el campo de aplicación.

De los estudios referidos el primero se titula “Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas” publicado en 2002 por la revista *Psicothema* y realizado por Jesus Valera, Alberto García, Teresa Braña y Antonio Rial, de la universidad de Santiago de Compostela España, cuya finalidad consistía en la aplicación de una nueva metodología basada en el análisis de correspondencias (ANACOR) en establecimientos de ropa, como un nuevo método viable y óptimo para el análisis del posicionamiento, desplazando al tradicional análisis factorial de variables. Este estudio no se centra en aspectos de posicionamiento de marca sino más bien en la valoración de un método de medición de posicionamiento como herramienta para investigadores de mercado.

Otro estudio encontrado es un caso sobre una empresa proveedora de electricidad, publicado en 2002 y titulado “El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola” realizado en por Patrick Hartmann, Vanessa Apaolaza y Francisco Javier Forcada de la Universidad del País Vasco España, el cual analiza el efecto diferenciado del posicionamiento percibido de una empresa en la lealtad de sus clientes. A parte de los aspectos conceptuales, pretendía comprobar empíricamente dicha relación para el caso de Iberdrola, dada la incidencia importante de

la gestión de la lealtad de sus clientes para el mantenimiento de su posición competitiva. La principal conclusión del estudio es que el posicionamiento de una empresa tiene un efecto significativo en la lealtad de sus clientes.

Un tercer estudio realizado en España por Enrique Bigné y Natalia Vila de la Universidad de Valencia y publicado en el año 2000, se titula “Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil, un análisis comparado”, cuya finalidad era definir un posicionamiento, tanto de la empresa como del producto que oferta en el mercado, que permita dirigir las estrategias futuras en el sentido adecuado, es decir, identificar el lugar en que «uno» está por comparación con el lugar que ocupan «otros», que se toman como punto de referencia, a fin de decidir cómo acercarse o alejarse de ellos. Las cuestiones principales del estudio giran en torno a tres ejes: primero el análisis de la competencia, segundo determinar factores claves de competencia entre empresas y productos respectivamente y tercero la convergencia entre ambos niveles de análisis de la competencia.

Un estudio más cercano fue realizado en Cuba por Yanet Hernández y Esther Lidia Machado de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas denominado “Estrategia de posicionamiento del destino Villa Clara en el mercado Chino” y publicado en 2010, cuyo eje central radica en abordar el problema del posicionamiento del destino turístico Villa Clara en el mercado chino, con el objetivo de elaborar estrategias efectivas para aumentar la demanda.

Según las investigaciones presentadas queda en evidencia que el tema ha sido de interés para muchos sectores, haciendo que sean de referencia para efectos de analizar el abordaje de la temática y la conceptualización de la misma, sin embargo no profundizan en la relación posicionamiento-marca, y están alejados del contexto de la industria fitofarmacéutica.

A nivel nacional no se encontraron estudios de referencia que puedan ser mencionados en el abordaje de éste tema, sin embargo en la Biblioteca Urania Zelaya de

la UNAN-FAREM Estelí se encuentran dos estudios sobre Laboratorios ISNAYA relacionados con la demanda de los productos, en los cuales solamente se hace referencia a algunos atributos por los que los consumidores adquieren el producto, pero que no están vinculados directamente al estudio de posicionamiento de la marca.

Laboratorios ISNAYA cuenta con un estudio realizado en 2015 por estudiantes de la UNAN-FAREM Estelí como parte de su proyecto de pasantía, denominado “Posicionamiento de la marca ISNAYA en las áreas estratégicas, Laboratorios e Imprenta de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional”, cuyos autores son Margarita Lira Sevilla y Francisco Toruño Blandón. Este estudio es el más relacionado con el tema de estudio puesto que aborda el posicionamiento de la marca ISNAYA, sin embargo difiere en cuanto a la perspectiva y alcance de estudio ya que pretendía descubrir hacia cuál de las áreas estratégicas de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional está más asociada la marca ISNAYA, centrándose en un conflicto interno de intereses por la marca, al ser utilizada por unidades estratégicas de negocios de distinta naturaleza, por otro lado la muestra de estudio han sido clientes mayoristas de las áreas en estudio y no los consumidores.

En este sentido, el estudio aborda el posicionamiento como una relación de intereses internos y no propiamente una comparación de cada unidad estratégica de negocios con los competidores de su sector.

Por todo lo descrito anteriormente el presente estudio difiere de los anteriores en cuanto a naturaleza y campo de aplicación, convirtiéndose en un estudio pionero en el campo de posicionamiento de una marca en el mercado de productos naturales, analizando la posición competitiva de la marca ISNAYA versus su competencia y el nivel de posicionamiento de la misma en el mercado Esteliano.

## **1.2. Justificación**

Las empresas comercializadoras de productos naturales conforman un mercado complejo que en los últimos años ha experimentado importantes transformaciones y que en la actualidad afronta exigentes retos de futuro. El estudio de estrategias de marketing y posicionamiento estratégico de las diferentes empresas que compiten en éste mercado, permite conocer con mayor profundidad las características, tendencias generales y problemas que están enfrentando las mismas en una batalla por ganar espacios de mercado y convertirse en empresas líderes.

El posicionamiento estratégico sintetiza aspectos de posicionamiento relacionados directamente con los productos y marcas, los segmentos de mercado (sus percepciones, gustos y preferencias) y la competencia, permitiendo hacer un análisis que vincula las estrategias de mercado que desarrollan las empresas actualmente y aquellas que podrían implementar en el futuro.

Laboratorios ISNAYA es una empresa nicaragüense ubicada en la ciudad de Estelí, dedicada desde hace más de 20 años a la producción y comercialización de productos naturales, es la empresa pionera en el campo de promoción y rescate de la medicina popular tradicional en Nicaragua. Durante los últimos años ha venido luchando por ganar un espacio importante en el mercado nicaragüense, un mercado que ha mostrado indicios de crecimiento en una industria hasta ahora no formalizada, pero que ha permitido el ingreso de competidores transnacionales que visualizaron oportunidades de mercado que podrían estar siendo aprovechadas en proporciones mínimas por Laboratorios ISNAYA o desaprovechadas en su totalidad.

Por ésta razón, surge la idea de realizar un estudio sobre posicionamiento de marca que permita realizar una análisis situacional para valorar la función estratégica que ocupa la marca ISNAYA como factor de posicionamiento, así como las características y comportamiento de los consumidores y la competencia, con la finalidad de desarrollar estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial y desplazar a una competencia agresiva que compite en iguales condiciones de mercado.

Los resultados de este estudio proporcionarán a las autoridades de Laboratorios ISNAYA, información útil para la toma de decisiones, al tener un documento de consulta para la implementación de estrategias de marketing necesarias para posicionar de manera efectiva su marca, brindándoles la posibilidad de ser más asertivos en el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan tanto en el mercado local como en el internacional.

El estudio además de tener una utilidad básica para la empresa, servirá de referencia a profesionales, investigadores y estudiantes que deseen indagar sobre la temática o aspectos relacionados, así como a consultores que pudieran utilizar el estudio como base de análisis para desarrollar planes estratégicos comerciales o empresariales en beneficio de la empresa.



### **1.3. Planteamiento del problema**

Laboratorios ISNAYA es una unidad estratégica de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños (FCNMPT), dedicada a la producción y comercialización de productos naturales medicinales bajo la marca genérica ISNAYA.

Con la experiencia de 24 años en el mercado nicaragüense, actualmente comercializa 56 productos en diferentes líneas (Tés, Jarabes, Pomadas, Tinturas, capsulas, etc.), que son comercializadas a nivel nacional y especialmente en la ciudad de Estelí que es una de las zonas geográficas de mayor incidencia.

Estelí representa para Laboratorios ISNAYA una de sus principales plazas para la comercialización (después de la ciudad capital Managua), gracias a que se ha proliferado la producción y comercialización de productos naturales, y que alberga a los dos laboratorios de referencia en la industria fitofarmacéutica del país (Laboratorios ISNAYA y Laboratorios Cecalli), sumado a esto los índices económicos que figuran entre los más pujantes de la región y una creciente cultura del consumo de productos naturales.

Pese a que Laboratorios ISNAYA es la empresa pionera en el campo de la producción y comercialización de productos fitofarmacéuticos, actualmente han ingresado al mercado muchas marcas transnacionales que compiten por ganar una participación importante, generando una competencia directa especialmente en la línea de té; las demás líneas de productos son un campo aislado para los competidores transnacionales, sin embargo existen muchos productos sustitutos de laboratorios nacionales que compiten en condiciones desleales, aprovechando que la industria fitofarmacéutica no es una industria totalmente formalizada en Nicaragua.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el problema de cómo establecer un posicionamiento duradero, ante la imposibilidad de frenar los avances de una competencia transnacional agresiva que presenta iguales o mejores condiciones

competitivas que Laboratorios ISNAYA y en relación directa, la posibilidad de construir una diferenciación perceptual como una opción estratégica viable para construir un posicionamiento diferenciado de la marca ISNAYA.

Dentro de las limitaciones de la marca ISNAYA en términos de posicionamiento se encuentra primeramente el desconocimiento de la posición competitiva percibida de la marca, ya que no se han realizado investigaciones que profundicen en la percepción y el nivel de conocimiento de los consumidores respecto a la misma y la posición frente a sus principales competidores, por otro lado, la planificación de marketing de la empresa contempla de manera incipiente estrategias para posicionar la marca y se ha centrado en factores meramente operativos y de comercialización; hasta ahora no hay un apartado estratégico operativo sobre branding como estrategia de desarrollo, sin embargo los empresarios han discutido en los últimos años la necesidad de hacer más notoria la marca y se han venido desarrollando algunas acciones para mejorar la comunicación de la misma.

Otro aspecto importante es que hasta ahora la empresa maneja un concepto de marketing indiferenciado, contando con una estrategia global para todo el mercado que hace énfasis en las características que unen a los consumidores y no aquellas que los diferencian, con lo cual la oferta está dirigida a todo público, entendiendo que el perfil de los consumidores son aquellos cuya similitud radica en una afectación de salud. Sin embargo éste mercado probablemente presente diferentes segmentos que necesitan ser caracterizados con el fin de adecuar la oferta y aprovechar el potencial de la marca como un factor sustancial de la lealtad del consumidor con la misma.

Si bien el tiempo de una marca en el mercado es un indicador positivo en términos de posicionamiento, deben considerarse otros factores que influyen en la construcción y permanencia de las mismas, sobre todo considerando que el contexto de mercado ahora es mucho más complejo para Laboratorios ISNAYA, puesto que no es la única opción para los consumidores; además el ingreso de nuevos competidores con marcas

modernas y conceptos diferentes de productos pueden dejar en desventaja a la empresa puesto que son percibidos como novedosos y generan expectativas positivas.

Otro aspecto a considerar dentro de ésta problemática, es la estrategia de comunicación adoptada por la empresa, la cual publicitariamente ha sido diseñada en función de destacar la cartera de productos y no la marca como tal, a nivel de presentación de productos, la marca aparece tímidamente en empaques y etiquetas. Sin embargo, se visualiza una cultura de cambio ya que actualmente la empresa tiene proyectos de innovación en su línea de té que hacen énfasis en la presencia de marca, además de darle valor agregado al producto incorporando un ensobrado individual y el distintivo de marca en cada bolsita de papel filtrante, a nivel auditivo también se está haciendo más resonancia de marca.

Finalmente, es importante destacar que la marca ISNAYA es muy asociada tanto a productos como a la empresa, ya que se ha utilizado como marca genérica para los productos pero también ha sido utilizada a nivel corporativo (como un identificador para la empresa Laboratorios ISNAYA) pues es más fácil para el consumidor asociar la empresa a la palabra ISNAYA que a la figura legal FCNMPT (Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional). En este sentido es necesario investigar todas las posibles asociaciones del consumidor hacia la marca, atributos, valores, modernidad, etc., que la hacen permanecer en sus mentes o definitivamente pasarla por desapercibido.

Por todas esas razones es que se hace necesario realizar un estudio que muestre la posición competitiva de laboratorios ISNAYA, que permita caracterizar a los segmentos de mercado actuales y potenciales, pero sobre todo responder a la interrogante:

¿Cuál es el posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí?

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar el posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el marco competitivo de la marca ISNAYA versus la competencia.
- Caracterizar el segmento de mercado de la marca ISNAYA.
- Determinar el posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado Esteliano.
- Proponer estrategias de marketing que potencialicen el posicionamiento de la marca ISNAYA.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. MARCO DE REFERENCIA COMPETITIVO EN EL ESTUDIO DEL POSICIONAMIENTO**

Para planear estrategias de marketing eficaces, la empresa debe conocer tanto como sea posible a sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, marcas, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Según (Keller, 2008), el análisis competitivo considera una multitud de factores, como los recursos, capacidades y probables intenciones de otras empresas con el fin de que los mercadólogos elijan los mercados donde puedan atender de manera rentable a los consumidores.

Al menos de manera implícita, la decisión de enfocarse en cierto tipo de consumidor suele definir la naturaleza de la competencia, debido a que en el pasado otras empresas también decidieron enfocarse en ese segmento o planean hacerlo en el futuro, o porque los consumidores en ese subconjunto pueden voltear a otras marcas en sus decisiones de compra. Desde luego, la competencia también se funda en otros aspectos, como en los canales de distribución, por ejemplo.

Para (Keller, 2008), la definición de un marco de referencia competitivo para el posicionamiento de una marca comienza con determinar la membresía a la categoría, es decir, ¿Con qué productos o conjunto de productos rivaliza la marca?, elegir competir en diferentes categorías suele generar diferentes marcos de referencia competitivos y por tanto distintos Puntos de Semejanza y Puntos de Diferencia. Los puntos de diferencia (PD) son atributos o beneficios que los clientes asocian con fuerza a una marca, evalúan de manera positiva y creen que no podrán encontrar con el mismo alcance en marcas de la competencia, mientras los puntos de semejanza, como su nombre lo indica, las

asociaciones que no son necesariamente exclusivas de una marca, porque en los hechos pueden ser compartidas con otras.

El objetivo y marco de referencia competitivo elegido por la empresa dictaran la amplitud de la conciencia de marca y las situaciones y tipos de pistas que estarán estrechamente relacionadas con la marca. Reconocer la naturaleza de los diferentes niveles de competencia tiene implicaciones importantes para las asociaciones deseadas.

Más allá de entender el marco de referencia competitivo como la pertenencia a una categoría o identificar a los competidores actuales es necesario establecer los criterios sobre los cuales versará el análisis de dicho marco de referencia.

(Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), plantean que el análisis del marco competitivo contempla la identificación de los competidores, y una evaluación en función de elementos como los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas, estimación de las posibles reacciones de los competidores. Éste análisis es complementado en otras obras del mismo autor, con la diferencia de que (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), agregan el análisis de las fuerzas competitivas de (Porter, 1985).

#### a) Identificación de los competidores

Por lo general, la identificación de los competidores podría parecer una tarea sencilla. En un nivel más restringido, una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares. Sin embargo, las compañías en realidad se enfrentan a un rango mucho mayor de competidores. La compañía podría definir a los competidores como todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos. Por último, y de forma aún más general, la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Las compañías pueden identificar a sus competidores desde el punto de vista de la industria. Una compañía debe comprender los patrones competitivos de su industria si espera ser un “jugador” efectivo en ese sector. Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del mercado. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o establecer relaciones con el mismo grupo de clientes. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

#### b) Evaluación de los competidores

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), una vez que se han identificado a los principales competidores, la gerencia de marketing se pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de los competidores? ¿Qué busca cada uno en el mercado? ¿Cuál es la estrategia de cada competidor? ¿Cuáles son las diversas fortalezas y debilidades del competidor? ¿Y cómo reaccionará cada uno ante las acciones que podría emprender la compañía?

- **Determinación de los objetivos de los competidores:** Cada competidor tiene una mezcla de objetivos, es deseable conocer la importancia relativa que un competidor otorga a la rentabilidad actual, al crecimiento de la participación en el mercado, al liderazgo tecnológico, al liderazgo en el servicio y a otras metas. Conocer la mezcla de objetivos de un competidor revela si éste se encuentra satisfecho con su situación actual, y cómo podría reaccionar ante distintas acciones competitivas.
- **Identificación de las estrategias de los competidores:** Cuanto más se asemeje la estrategia de una compañía a la de otra, mayor competencia habrá entre las dos. La compañía tiene que observar todas las dimensiones que identifican a los grupos estratégicos dentro de la industria. Debe entender la manera en que cada competidor entrega valor a sus clientes; debe conocer la calidad, características y mezcla de producto de cada competidor; sus servicios al cliente; su política de precios; su cobertura de distribución; su estrategia de la fuerza de ventas; y sus

programas de publicidad y promoción de ventas. Además, debe estudiar los detalles de las estrategias de investigación y desarrollo, de fabricación, de compras, financieras y otras más de cada competidor.

- Evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores: Las compañías suelen conocer las fortalezas y las debilidades de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y comunicación de boca en boca. Además, podrían realizar una investigación primaria de mercados con clientes, proveedores y distribuidores. O bien, pueden compararse, mediante el proceso de benchmarking, con otras compañías, contrastando los productos y procesos con los de sus competidores o los de las compañías líderes en otras industrias, para identificar las mejores prácticas y encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño.
- Estimación de las reacciones de los competidores: Después, la compañía desea saber lo siguiente: ¿Qué harán nuestros competidores? Los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores son muy útiles para explicar sus posibles acciones. Además, sugieren sus probables reacciones ante movimientos de la compañía, tales como recortes de precios, aumentos de promociones o el lanzamiento de nuevos productos. Cada competidor reacciona de diferente manera. En algunas industrias, los competidores viven en una armonía relativa; en otras, pelean constantemente. El hecho de saber cómo reaccionan los competidores importantes le da a la compañía indicios de las mejores formas de atacarlos o de defender su posición actual.

#### c) Fuerzas competitivas

(Porter, 1985), citado por (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos,



compradores y proveedores. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento: Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.
2. Amenaza de nuevos participantes: El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar.
3. Amenaza de productos sustitutos: Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán.

4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores: El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente.
5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores: Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento.

## **3.2. SEGMENTACIÓN**

### **3.2.1. Concepto**

Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos. Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. En consecuencia si se quiere satisfacer las necesidades del mercado, debe proponerse una oferta diferenciada. La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuáles de ellas son relevantes (Santesmases Mestre, 2012).

Muchos autores como (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010), (Santesmases Mestre, 2012) parten de que la segmentación es un proceso y éste proceso significa la división del mercado en subgrupos homogéneos, similares e identificables, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Es interesante que para (Ferré Trenzano, Robinat, & Trigo Arana) la segmentación es vista desde otra perspectiva y la entienden como una filosofía de gestión, como un concepto imprescindible para poder gestionar tanto a los clientes como a los consumidores, y como una idea que debe estar permanentemente presente en la mente del directivo responsable de la comercialización de cualquier empresa. En este contexto, primero debe decirse que no existe en los mercados una demanda homogénea y uniforme, más bien al contrario. Los mercados hoy día se caracterizan por una demanda cada vez más diferenciada.

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), agregan que en el proceso de segmentación existen dos extremos, podemos definir cada persona y cada organización en el mundo como un segmento de mercado, porque cada una es única y en el otro extremo, podemos definir

todo el mercado de consumo como un gran segmento de mercado, y el mercado de negocios como otro. Todas las personas poseen algunas características y necesidades compartidas, al igual que todas las organizaciones.

### **3.2.2. Criterios para la segmentación de mercados**

Antes de describir cómo se identifican los segmentos del mercado, debemos mencionar que no todos los segmentos que lleguen a identificarse serán viables o rentables. El reto que enfrentan los mercadólogos consiste en elegir a uno o más segmentos a los cuales dirigirse con una mezcla de marketing adecuada (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

Según (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), las empresas segmentan los mercados por tres importantes razones. La primera es que la segmentación les permite identificar los grupos de clientes con necesidades similares y analizar sus características y su comportamiento de compra. La segunda razón es que la segmentación les proporciona información que les ayuda a diseñar las mezclas de marketing específicamente igualadas a las características y los deseos de uno o más segmentos. La tercera razón es que la segmentación es consistente con el concepto del marketing de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes al tiempo que se logran los objetivos de la organización.

Para ser un blanco efectivo, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), (Santesmases Mestre, 2012), (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) y (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) comparten que un segmento de mercado debería ser: a) identificable, b) mensurable (en cuanto a tamaño), c) Accesible, y d) suficiente; sin embargo estos autores agregan un plus sobre otros requisitos que veremos por separado, es decir, fuera de éstas cuatro categorías.

- a) *Identificación:* Los autores citados coinciden en que para dividir al mercado en segmentos separados con base en necesidades comunes o compartidas, o características que sean relevantes para el producto o servicio, un mercadólogo debe ser capaz de identificar tales características. En este sentido algunas

variables de segmentación como las demográficas o las geográficas son fáciles de identificar, sin embargo investigar otras características como los beneficios buscados, estilos de vida o aspectos psicográficos muestran mayor dificultad. Para lograr ésta identificación los factores deben ser lo suficientemente relevantes para poder identificarlos.

- b) **Mensurabilidad:** A la par de la identificación, los segmentos deben ser cuantificables (que pueda medirse), aunque para (Santesmases Mestre, 2012), esta mensurabilidad más que referirse a la cuantificación del número de consumidores dentro del segmento, también se refiere al potencial de compra.
- c) **Accesibilidad:** Para ser elegido como mercado meta, un segmento debe ser accesible, esto es, que los mercadólogos sean capaces de alcanzar dicho segmento de mercado en una forma económica. La empresa debe ser capaz de llegar a los miembros de los segmentos meta con mezclas de marketing personalizadas.
- d) **Sustancialidad:** un segmento debe ser lo suficientemente grande para garantizar el desarrollo y el mantenimiento de una mezcla de marketing especial. Este criterio no necesariamente significa que un segmento deba tener gran número de clientes potenciales. (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) , y (Santesmases Mestre, 2012) abordan la sustancialidad como suficiencia, en el sentido de viabilidad y rentabilidad del segmento, para lo cual es necesario evaluar indicadores como el tamaño del segmento, su poder adquisitivo y las tendencias de compra. Si el potencial de compra es reducido puede que no se justifique el diseño de una oferta específica para los segmentos detectados.

(Schiffman & Lazar Kanuk, 2010), añade a los criterios básicos de segmentación el requisito de *estabilidad*, según el cual los segmentos de consumidores deberían ser relativamente estables en términos de estilo de vida y patrones de consumo (y también

que tengan probabilidades de crecer y volverse más viables en el futuro), para evitar el problema de los segmentos volubles e “inestables”.

Para (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), lograr una segmentación exitosa también implica establecer la *capacidad de respuesta* del segmento de mercado; aduciendo que a menos que un segmento de mercado responda a una mezcla de marketing de forma diferente que otros segmentos, no es necesario tratarlo por separado. Este criterio de alguna manera se vincula al requisito de sustancialidad propuesto anteriormente, dado que aborda la segmentación desde una perspectiva causal en donde el mercado técnicamente ha de responder a las estrategias del marketing mix de manera similar o diferente en extremo para poderlo segmentar.

Finalmente, uno de los criterios analizados para efectos de entender la segmentación, es el propuesto por (Santesmases Mestre, 2012), en el que sugiere que los mercados han de ser realmente *diferentes y posibles de servir*. Desde esta perspectiva la segmentación no parte de las características del mercado sino más bien de las posibilidades de la empresa, ya que según el autor, la empresa debe considerar sus recursos y capacidades y determinar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos existentes.

### **3.2.3. Bases para la segmentación de mercados**

Una estrategia de segmentación comienza seleccionando la(s) base(s) que represente(n) los atributos fundamentales de un grupo de clientes existentes o potenciales (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010). Sin embargo establecer éstas bases implica identificar primeramente el mercado en que se desenvuelve la empresa; en este sentido (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013), establece que la segmentación de mercado puede darse en mercados de consumo, mercados empresariales y mercados internacionales.

Por la naturaleza de la empresa estudiada en éste particular se abordarán las bases de segmentación de los mercados de consumo, según lo cual (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) describen que la segmentación de compradores de bienes de consumo responde a una serie de características particulares que pueden clasificarse en: a) hechos; b) cogniciones; c) características arraigadas en el consumidor y, d) conductas de uso específicas del consumo, haciendo énfasis en que una característica nunca se utiliza sola y que prácticamente todos los planes de segmentación toman la forma de segmentación híbrida; estas características se ilustran de la siguiente manera:

**Tabla 1. Bases para la segmentación del mercado**

	<b>Arraigado (a)s en el consumidor</b>	<b>Específico (a)s del consumo</b>
Hechos	<i>Características personales empíricas</i>  * Datos demográficos: edad, grupos de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, ingreso, educación, ocupación, clase social * Localización geográfica, dirección y datos geo demográficos	<i>Comportamientos de uso y de compra</i>  * Tasa de uso * Situación/ocasión de uso * Lealtad hacia la marca (el componente conductual) * Datos psicográficos: conductas reales (como los pasatiempos)
Cogniciones	<i>Personalidad, estilos de vida y valores socioculturales</i>  * Rasgos de la personalidad * Estilos de vida, datos psicográficos y VALS (Valores y Estilo de Vida) * Valores y creencias socioculturales	<i>Actitudes y preferencias respecto del producto</i>  * Beneficios requeridos * Nivel de involucramiento * Conciencia de las alternativas al producto * Lealtad hacia la marca: compromiso percibido y nivel de relación

Fuente: Adaptado de Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor (Décima ed.). México: Prentice Hall. (p. 58)

De la manera en que estos autores presentan la segmentación, hacen notar que previo a definir las bases de segmentación que conocemos de otros autores como (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) , (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) existe una macro estructura que son éstas cuatro características mencionadas. Los *hechos* están relacionados a medidas objetivas y fácilmente identificables en los consumidores, las *cogniciones* aunque son abstractas pueden determinarse usando preguntas complejas donde la mayoría de conceptos que se miden no tienen definiciones únicas, las

*características arraigadas en el consumidor* que surgen de las características físicas, sociales y psicológicas del consumidor, contra las *conductas de uso específicas del consumo*, es decir actitudes y preferencias hacia productos o situaciones de compra específicos.

A partir de esta estructura (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) proponen las bases para la segmentación arraigadas en el consumidor y las bases para la segmentación específicas de consumo. Dentro de las primeras los autores presentan la segmentación demográfica y geo demográfica; dentro de las segundas la segmentación por tasa de uso, por situación de uso y segmentación por beneficios.

En contraste con ésta posición se analizan las bases para la segmentación propuesta por otros autores, encontrando que el conjunto de posiciones sobre la temática son las siguientes:

*b) Segmentación demográfica: Según* (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) el núcleo de casi todas las segmentaciones son los datos demográficos, debido a que la información demográfica es la forma más fácil y más lógica de clasificar a los individuos y puede medirse con mayor exactitud que las otras bases para la segmentación; por otro lado, los datos demográficos ofrecen el recurso más eficiente, en cuanto a costos, para localizar y llegar a segmentos específicos, ya que la mayoría de los datos secundarios que se compilan sobre cualquier población se basan en información demográfica; en tercer lugar, los datos demográficos permiten identificar oportunidades de negocio favorecidas por los cambios en la edad, el ingresos o la residencia geográfica de las poblaciones; y por ultimo muchos hábitos de consumo, actitudes y patrones de exposición a los medios de comunicación están directamente relacionados con los datos demográficos.

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), (Mullins, Walker, Boyd, & Larreché, 2007), y (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), proponen este tipo de segmentación y la definen



como la división de los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. La mayoría de empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

- c) *Segmentación geo demográfica*: (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) proponen éste tipo de segmentación como un esquema híbrido entre la segmentación geográfica y la demográfica bajo el entendido de que el lugar donde una persona vive determina algunos aspectos de su comportamiento de consumo, es decir que existe la premisa de que cuando la gente vive cerca comparte medios financieros, gustos, preferencias, estilos de vida y hábitos de consumo similares.

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), y (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) por su parte proponen únicamente la *segmentación geográfica* dando un sentido similar a la propuesta anterior en donde se considera que la segmentación geográfica se refiere inicialmente a separar territorialmente los mercados en función de su tamaño, densidad, regiones, etc., y que estas características tienen un impacto en las necesidades y el comportamiento de compra de los residentes.

Desde éste enfoque (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) explican que las empresas de bienes de consumo adoptan un enfoque regional en el marketing por tres razones. En primera, numerosas empresas necesitan encontrar nuevas formas de generar ventas en mercados lentos o muy competitivos. La segunda, muchos fabricantes de bienes empacados introducen nuevas marcas regionales diseñadas para atraer las preferencias locales. La tercera es que un enfoque regional permite a las empresas de bienes de consumo reaccionar con mayor rapidez ante la competencia.

- d) *Segmentación por tasa de uso*: (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), y (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) abordan este tipo de segmentación como la segmentación que surge de las diferencias entre los usuarios *frecuentes*, *medios* y *ocasionales*, y los *no-usuarios* de un producto, servicio o marca específicos. En otras palabras la

segmentación por tasa de uso divide un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido. Las categorías varían según el producto, pero es probable que incluyan una combinación de los siguientes: usuarios previos, usuarios potenciales, usuarios por primera vez, usuarios ligeros o irregulares, usuarios medios y usuarios considerables.

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), agrega que este tipo de segmentación permite a las empresas dirigirse a los usuarios considerables o desarrollar varias mezclas de marketing dirigidas a distintos segmentos. Ya que a menudo los usuarios considerables representan una parte importante de todas las ventas del producto, algunas empresas se enfocan en este segmento.

e) *Segmentación por situación de uso*: Puesto que la ocasión o situación a menudo determinan aquello que los consumidores comprarán o consumirán, los mercadólogos a veces emplean la situación de uso como una variable de segmentación. Muchos productos se promueven para utilizarlos en ocasiones especiales (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), sugieren que éste tipo de segmentación puede definirse e integrarse en una categoría mucho más grande denominada “conducta”, por tanto la respuesta de compra de un consumidor puede estar determinada por la ocasión de uso en que éste desarrolla una necesidad.

f) *Segmentación por beneficios*: Los beneficios que los consumidores buscan en los productos y servicios son la esencia de la *segmentación por beneficios* y muchos creen que también son el eje de *todas* las estrategias de segmentación. Los beneficios buscados representan necesidades no satisfechas del consumidor; mientras que las percepciones de los individuos respecto de que cierta marca proporciona un beneficio único e importante traen como resultado su lealtad hacia dicha marca. Por lo tanto, la segmentación por beneficios se utiliza a menudo para desarrollar una propuesta de *posicionamiento*. (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), agregan que la mayor parte de los tipos de segmentación de mercados se basan en el supuesto de que esta variable y las necesidades de los clientes están relacionadas y que éste tipo de segmentación tiene un valor especial porque agrupa a los clientes potenciales con base en sus necesidades o deseos, en lugar de alguna otra característica, como edad o género. Por otro lado los autores refieren que a partir de éste tipo de segmentación se es posible desarrollar un perfil del cliente al examinar la información demográfica relacionada con las personas que buscan ciertos beneficios, información que se puede utilizar para adaptar las estrategias de marketing a los mercados meta seleccionados.

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), ésta también es una variable relacionada a la conducta, donde se puede clasificar a los compradores en función de los beneficios que buscan de un producto, éstos beneficios buscados determinan la decisión de compra y le dan mayor elegibilidad a un producto o marca sobre otras del mercado.

Una vez contrastadas las principales bases de segmentación, pueden citarse otros tipos de segmentación identificados por los autores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), y (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), según lo cual podemos mencionar:

*g) Segmentación Psicográfica:* Consiste en dividir a los consumidores en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos.

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), refieren que, las variables demográficas resultan útiles para desarrollar estrategias de segmentación pero a menudo no ofrecen un panorama completo. La demografía proporciona el esqueleto, pero la psicografía constituye la carne y coinciden con los autores anteriores en que la segmentación psicográfica estudia variables como la *personalidad, motivos, estilos de vida,*

*geodemografía*, ésta última vista anteriormente como un tipo de segmentación independiente.

h) Segmentación conductual: Finalmente (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), refieren un tipo de segmentación que engloba muchos elementos vinculados a los tipos de segmentación mencionados anteriormente.

Según ésta definición los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto. Entre ellos:

- Ocasiones: Conforme a ocasión en que desarrollan una necesidad.
- Beneficios: Conforme a los diversos beneficios que pueden obtener de los productos.
- Condición del usuario: Usuarios, no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, primerizos.
- Clasificación del uso: Intenso, poco frecuente, medio.
- Condición de lealtad: Leal *irredento* (sus características ayudan a aprender sobre la marca), *moderado* (su estudio puede precisar cuál es su competencia), *alternativos*, *inconstantes*. No hay que confundir patrones de lealtad con hábito, indiferencia, bajo precio, costo alto en cambiar de marca o falta de disponibilidad de otras marcas.
- Etapa de disposición del comprador: Algunos no conocen el producto, otras lo conocen, otras están informadas, algunas lo desean, otras tiene intención de comprarlo.
- Actitud: Entusiasta, optimista, indiferente hostil y negativa.

(Keller, 2008), en su libro “*Administración Estratégica de las Marcas*”, explica que el posicionamiento y la segmentación son elementos que no pueden separarse, puesto que para establecer el primero es necesario definir un mercado objetivo en base criterios de segmentación, y plantea algunas bases de segmentación para mercados de consumo y mercados industriales.

Como se ha recalcado anteriormente se toman para efecto de estudio las relacionadas a mercados de consumo y clasifica estas bases como descriptivas u orientadas al cliente (relacionadas con qué tipo de organización o persona es el cliente), o conductista y orientadas al producto (relacionadas con que piensa el cliente de una marca o producto, o cómo lo usa), ilustrándolo de la siguiente manera:

**Tabla 2. Bases para la segmentación del consumidor**

Conductistas	Demográficas	Psicográficas	Geográficas
Estatus del usuario	Ingreso	Valores	Internacionales
Tasa de uso	Edad	Opiniones	Regionales
Ocasión de uso	Sexo	Actitudes	
Lealtad a la marca	Raza	Actividades	
Beneficios buscados	Familia	Estilo de vida	

**Fuente: Adaptado de Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall. (p. 99).**

En su obra el autor refiere que las bases de segmentación conductista suelen ser más valiosas para comprender los beneficios del desarrollo de la marca, porque sus implicaciones estratégicas son más patentes. Por ejemplo, definir un segmento de beneficios aclara cual sería el punto ideal deseado de diferencias o beneficios con base en el cual establecer el posicionamiento.

(Walker, 1995), citado por (Keller, 2008), orienta un método de segmentación basado en la lealtad a la marca, denominado “*modelo de conversión*” el cual mide la fortaleza del compromiso psicológico de los consumidores con las marcas y su apertura al cambio. Para determinar la facilidad con la cual un consumidor se puede convertir a otra opción, el modelo evalúa su compromiso con base en factores como las actitudes hacia la marca

y su satisfacción con las opciones existentes en una categoría, así como la importancia de su decisión para elegir una marca en dicha categoría.

El modelo segmenta a los usuarios de una marca en cuatro grupos según la fortaleza de su compromiso, de baja a alta, como sigue:

- Convertible: en el límite del cambio, altamente probable que elija otra marca.
- Superficial: No está listo para cambiar, pero puede considerar alternativas.
- Promedio: Cómodo con su elección, es poco probable que cambie en el futuro.
- Arraigado: Lealtad incondicional, no es probable que cambie en un futuro previsible.

El modelo también clasifica a los no usuarios de una marca en otros cuatro grupos con base en su apertura a probarla, de bajo a alto, como sigue:

- Fuertemente inaccesible: prefiere con firmeza su marca actual.
- Débilmente inaccesible: prefiere su marca actual, aunque no con firmeza.
- Ambivalente: es atraído por la “otra” marca, así como por su elección actual.
- Accesible: prefiere la “otra” marca, pero aún no ha cambiado.

### **3.3. MARCA**

#### **3.3.1. Concepto**

Las marcas constituyen la base clara para posicionarse y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. (Stern, 2006), citado por (Colmenares, Schlesinger, & Saavedra, 2009), aduce que la palabra marca en el idioma inglés (brand) se ha utilizado desde hace más de 150 años, lógicamente desde ése tiempo hasta la actualidad su significado ha variado y nuevas formas de entenderla y relacionarla han surgido.

El concepto moderno citado por los teóricos de marketing, entre los cuales aparece (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), (Keller, 2008) (Kotler, 2006), refieren casi de manera taxativa la definición creada por la Asociación Americana de Marketing (AMA), según lo cual una marca es un “nombre término, símbolo o combinación de los mismos con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores”.

A ésta definición los autores agregan que la marca contiene dos elementos primordiales: un nombre de marca (consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente) y un símbolo de marca (es la parte de ésta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos), así como otros elementos estratégicos que trascienden del aspecto visual de las mismas y que es lo que genera motivación acerca del estudio del posicionamiento de la marca. Para (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013) una marca representa todo lo que significa un producto o servicio para los consumidores. Como tal, las marcas son activos valiosos para una empresa.

### **3.3.2. Construcción y gestión de la marca (Branding)**

Aunque las empresas hacen hincapié en la creación de marcas en sus programas y demás actividades de marketing, las marcas, en último término, residen en la mente de los consumidores. Una marca es una entidad perceptiva arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y quizás incluso la idiosincrasia de los consumidores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Este proceso de creación de la marca ha sido definido por los autores como “Branding”. Para (Steman, 2012) Branding es el arte-ciencia-metodología de crear y gestionar marcas, que surge de la necesidad de trabajar conceptos estratégicos más duraderos que las campañas de comunicación. La naturaleza del branding es la utilización de la creatividad, en función de la estrategia de marca, y no a la inversa.

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), por su parte, definen que éste proceso consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias. Según los autores para ponerle marca a un producto, es necesario mostrar a los consumidores “quién” es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a reconocerlo), “qué” hace el producto y “por qué” deberían adquirirlo. El branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones, y en el proceso, se genere valor para la empresa.

La definición anterior supone una estrecha relación entre la marca y el posicionamiento, puesto que ésta es mucho más que solo símbolos y nombres y queda en evidencia que la base de éste proceso radica en un conocimiento profundo de las percepciones, necesidades, hábitos y motivaciones de los consumidores, por lo que, debe estudiarse el valor capital de las marcas, visto no desde la perspectiva económica de la empresa sino más bien desde la perspectiva del consumidor. Para ello los autores hacen mención de las estrategias de construcción de marcas fuertes que enuncian que



la tarea del branding es transformadora y consiste en construir valor de marca, por lo que se abordarán estos conceptos a continuación.

### **3.3.3. Capital de marca (Brand equity) en el estudio del posicionamiento**

Fundamentalmente, el desarrollo de marca consiste en dotar a los productos y servicios del poder del valor capital de marca. A pesar de los diferentes puntos de vista, la mayoría de los observadores acepta que el valor capital de marca consiste en los efectos de marketing que se le atribuyen tan sólo a una marca. Es decir, el valor capital de marca explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados que si éstos no contaran con ella (Keller, 2008).

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), el capital de marca o *brand equity* basado en los consumidores se define como el efecto diferenciador que surte la marca en la respuesta de los consumidores ante el marketing de la marca correspondiente. Se dice que una marca tiene un brand equity positivo basado en los consumidores si éstos reaccionan más favorablemente ante un producto y ante su comercialización cuando identifican su marca que cuando no la identifican. Por otra parte, se dice que el Brand equity basado en los consumidores es negativo cuando éstos no reaccionan tan favorablemente ante las actividades de marketing de una marca en las mismas circunstancias.

(Steman, 2012), explica que estas reacciones positivas y negativas de los consumidores respecto a las marcas son dimensionadas en Brand equity en elementos centrales y que habitualmente se emplean para dimensionar éste capital: a) Notoriedad de la marca, b) Calidad percibida, c) Lealtad de marca y d) Asociaciones de Marca e) Identidad e imagen de marca. Estos factores ayudan a distinguir los productos/servicios de esa marca y a darles una ventaja competitiva en el mercado.

- a) La notoriedad de la marca: manifiesta la presencia de la marca en la mente de los consumidores. Existen dimensiones de notoriedad que pueden ser evaluados

como: Reconocimiento, Recuerdo, Top of mind, Dominio de marca, Familiaridad de marca, conocimiento de marca. (Pérez Carballada, 2012) agrega que para que podamos asociar una marca a un atributo, primero es necesario que los consumidores conozcan la marca, y ahí es donde entra en juego la notoriedad, definida como el porcentaje de consumidores que ha escuchado hablar de la marca.

- b) La calidad percibida: es uno de los elementos fundamentales para determinar el valor de una marca, a menudo está vinculada a otros elementos de identidad de la marca, como por ejemplo sus beneficios funcionales.
- c) La lealtad de marca: es la proporción en que los consumidores tienden a adquirir repetidamente productos de la misma marca, en detrimento de sus competidores. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) agrega a ésta definición que la lealtad a la marca debe ser una consistente y alta preferencia por una marca sobre todas las demás.
- d) Asociaciones de marca: Son el conjunto de asociaciones y relaciones que los consumidores hacen con una marca, pueden incluir una celebridad, un símbolo, características de producto, determinados atributos de la personalidad, etc.
- e) Identidad de marca: El conjunto de asociaciones que un consultor proyecta crear y mantener. Estas asociaciones simbolizan lo que la marca significa e implican una promesa hacia el consumidor por parte de los miembros de la empresa u organización. La identidad de marca es una apuesta estratégica desarrollada para crear valor de marca, generando calidad percibida, lealtad de marca, notoriedad de marca y asociaciones de marca.
- f) Imagen de marca: En contraposición a la identidad que conlleva un objetivo estratégico, es cómo la marca es percibida realmente por los consumidores, mientras que la identidad responde a una apuesta estratégica, la imagen es una impresión real. Un estado actual de percepciones y apreciaciones.

Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) estos elementos mencionados conforman el conocido Modelo de Brand Equity de (Aaker, 1998). Para éste autor, un concepto especialmente importante para generar brand equity es la identidad de marca, es decir, el conjunto de asociaciones de marca exclusivas que representan qué significa la marca y qué promete a los consumidores, sumado a los demás elementos ya mencionados.

En esencia, el concepto de valor capital de marca refuerza la percepción de qué tan importante es ésta en las estrategias de marketing. Dicho concepto también puede proporcionar novedosas perspectivas útiles, en virtud de que adapta las teorías actuales y los adelantos en la investigación para hacer frente a los nuevos desafíos en la administración de marcas a partir de un entorno de marketing cambiante. (Keller, 2008).

### **3.3.3.1. Modelos de Brand Equity**

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), aunque existe consenso sobre los principios básicos del brand equity, existen modelos que ofrecen perspectivas diferentes. (Pérez Carballada, 2012), define éstos modelos como métodos para medir el posicionamiento y hace énfasis de igual manera en las metodologías basadas en el consumidor. Los principales modelos son los siguientes:

#### **a) Valor de activo de la marca**

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013), (Pérez Carballada, 2012), hacen referencia al modelo de Brand equity desarrollado por la agencia de publicidad Young and Rubicam (Y&R) denominado valor de activo de la marca (VAM) en el cual existen cuatro componentes clave:

- La diferenciación: mide cómo una marca se concibe de forma diferente a las demás, es decir cuan distintiva es la marca en el mercado.

- La relevancia: mide la amplitud del atractivo de una marca, es decir, cuán apropiada es la marca para el consumidor.
- La estima: mide el grado de aprecio y respeto que recibe una marca.
- El conocimiento: mide el nivel de familiaridad e intimidad o el grado de entendimiento de los consumidores con la marca.

La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la *fuerza de la marca*. Estos dos pilares indican el valor futuro de la marca, y no sólo reflejan el valor pasado. La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la *estatura de la marca*, que es como una “boleta de calificaciones” de los resultados pasados. Si se examinan las relaciones entre estas cuatro dimensiones (lo que constituye un modelo de los pilares de la marca), obtenemos mucha información sobre el estado actual y futuro de una marca.

b) Modelo de Aaker:

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), hace referencia al antiguo catedrático de marketing, David Aaker, quien afirma que el brand equity está formado por cinco categorías de activos y pasivos vinculadas a una marca, que aumentan o disminuyen el valor que ofrece un producto o un servicio a una empresa o a los clientes de ésta. Estas categorías son: 1. Lealtad de marca, 2. conciencia de marca, 3. calidad percibida, 4. asociaciones de marca y 5. Otros activos de marca como patentes, marcas registradas o relaciones de canal. Estos elementos fueron ampliados como elementos principales del Brand equity en las conceptualizaciones anteriores.

c) Modelo Brandz

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), también hacen referencia al trabajo realizado por los especialistas en investigación de mercados, Millward Brown y WPP, quienes desarrollaron un modelo de fortaleza de marca, conocido como BRANDZ, que gira en torno a la pirámide de dinámica de marca. Según este modelo, la creación de

marcas requiere una serie de fases secuenciales; el éxito de cada fase depende de la consecución de la anterior. Los objetivos de cada fase, en orden ascendente, son: Presencia (¿Conozco la marca?), Relevancia (¿Me ofrece algo?), Resultados (¿Me lo entrega?), Ventaja (¿Me ofrece algo mejor que las demás?), Vinculación emocional (Nada puede superarla)

Según éste modelo los consumidores vinculados emocionalmente con la marca, es decir, los que se sitúan en la cúspide de la pirámide, desarrollan relaciones más fuertes con la marca y gastan más en ella que los que se sitúan en niveles más bajos de la pirámide. Sin embargo, existe un mayor número de consumidores en los niveles más bajos. El desafío que esto plantea a los mercadólogos es cómo desarrollar actividades y programas que impulsen a los consumidores a subir de nivel.

#### d) Modelo Resonancia de Marca

Finalmente (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) hacen referencia al modelo de resonancia de marca también el cual considera que la creación de marcas es un proceso ascendente que incluye las siguientes fases: 1. Garantizar que los consumidores identifiquen la marca y que ésta se asocie en la mente de los consumidores con una categoría de productos o con una necesidad específica; 2. establecer firmemente la totalidad del significado de la marca en la mente de los consumidores mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles; 3. provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores en cuanto a juicios y sentimientos relativos a la marca; y 4. transformar las respuestas de los consumidores para crear una relación intensa y activa de lealtad entre los consumidores y la marca.

Según este modelo, las cuatro fases suponen el establecimiento de seis “bloques de creación de marcas” con los consumidores. Estos bloques se agrupan a modo de pirámide. El modelo hace hincapié en la dualidad de las marcas: la ruta racional de creación de marcas y la ruta emocional. Los elementos mencionados son los siguientes: La prominencia de marca, (se refiere a la frecuencia y a la facilidad con que se evoca la

marca en las diferentes situaciones de compra o consumo), el rendimiento de marca (se refiere al modo en que el producto o servicio satisface las necesidades funcionales del consumidor), La imagen de marca (hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que se intenta que la marca satisfaga las necesidades sociales y psicológicas del consumidor), los juicios de marca (se concentran en las opiniones y valoraciones personales del consumidor), los sentimientos de marca (son las respuestas emocionales del consumidor respecto a la marca) y la resonancia de marca (se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca y a cómo cree el consumidor que sintoniza con esta última).

e) Valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC)

(Keller, 2008), propone el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC), que incorpora los avances teóricos y las prácticas administrativas para comprender e influir en el comportamiento del consumidor. A pesar de que se han propuesto varias perspectivas útiles sobre el valor de la marca, el modelo VCMBC ofrece un punto de vista único acerca de qué es y cuál es la mejor manera de construirlo, medirlo y administrarlo.

El modelo VCMBC estudia el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor, sea éste un individuo o una organización. La premisa básica del modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor. El modelo analiza el resultado del marketing de la marca producido en el mercado y, por ende, las diversas técnicas y formas de medición pueden ser categorizadas en dos métodos: métodos indirectos y métodos directos.

Los métodos indirectos estudian y valoran las fuentes potenciales de la importancia de las marcas, es decir, todos los pensamientos, sentimientos, imágenes, percepciones y creencias vinculados a que las marcas sean importantes para ellos. Los métodos

directos, por otra parte, pueden evaluar el impacto real del conocimiento de la marca sobre la respuesta del consumidor ante diferentes aspectos del programa de marca.

Estos dos métodos son complementarios y se describen en función de la cadena de valor de la marca debido a su entendimiento de la marca desde sus fuentes de valor, su desempeño actual y su evolución en el tiempo. (Keller, 2008), también argumenta que las investigaciones previas acerca del estudio de valor de la marca, han descubierto cinco dimensiones como medidas importantes en la orientación al consumidor.

**Tabla 3. Dimensiones de la medición de marca según Keller**

<b>Dimensión</b>	<b>Descriptor</b>
Conciencia de marca	Es el grado y la facilidad con que los consumidores recuerdan y reconocen a la marca y pueden identificar los productos y servicios con los que está asociada.
Asociaciones de marca	Es el grado en que los atributos y beneficios percibidos de una marca son fuertes, favorables y únicos. Las asociaciones de marca pueden representar fuentes importantes para valorar un marca, debido a que a través de ellas, los consumidores sienten que las marcas satisfacen sus necesidades.
Actitudes hacia la Marca	Son las evaluaciones generales de la marca en términos de la calidad y satisfacción que generan.
Apego a la marca	Es el grado de lealtad que el cliente siente hacia la marca. Una forma fuerte de apego. La resistencia del consumidor al cambio y la capacidad que tiene una marca para soportar las malas noticias como fallas con el producto.
Actividad de marca	Es el grado en que los consumidores usan la marca, hablan con otros acerca de la marca y buscan información, promociones y eventos relacionados con la marca

Fuente: Adaptado de Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall, p. 319.

Estas dimensiones características en la medición y valoración de las marcas poseen una jerarquía: la conciencia respalda las asociaciones, las cuales a su vez, motivan las actitudes que generan el apego y la actividad. Algunas de estas dimensiones son similares y consistentes con las dimensiones propuestas por (Aaker, 1998) ya descritas, por lo que su tratamiento en la investigación será conjunto a nivel de variables e indicadores.

Para efectos del presente estudio se ha considerado describir el posicionamiento de la marca en base a las dimensiones del modelo de (Aaker, 1998) que explica la forma

por la cual las marcas crean valor y sobre el cual se fundamenta el Brand Equity, el modelo de (Keller, 2008), quien se enfoca en el consumidor final y la experimentación del modelo de Young and Rubicam sobre el Valor Activo de las marcas. Estos modelos representan los mismos criterios de estudio fundamentales para entender la relación entre los consumidores y la marca, por otro lado incorporan elementos esenciales de otros métodos existentes, en este sentido es necesario aclarar que no se pretende la validación de los métodos sino más bien la incorporación de sus indicadores en el estudio del posicionamiento, es decir, que los modelos serán utilizados para entender el posicionamiento desde diferentes perspectivas, aun cuando los indicadores o variables fueren los mismos.

Sumado a éstos métodos basados en el consumidor, es indispensable hacer referencia teórica a la principal técnica que se utilizará, la cual se describe a continuación.

f) Mapas perceptuales o de posicionamiento

Según (Pérez Carballada, 2012), para determinar qué atributos son importantes para el segmento de consumidores y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente de esos consumidores, se pueden usar *mapas perceptuales*, los cuales identifican qué atributos los consumidores del segmento elegido consideran relevante en el momento de comprar un producto. Para ello típicamente se identifican los atributos en una sesión de grupo y luego se determina el valor relativo de cada uno entrevistando a una cantidad estadísticamente significativa de consumidores

(Peter & Olson, 2006), complementa ésta teoría sobre la manera de investigar el posicionamiento de una marca y es a través del mapa de posicionamiento, que es una representación visual de las percepciones que los consumidores tienen de productos, marcas o modelos que compiten entre sí. Se elabora con la aplicación de encuestas a los consumidores para conocer su opinión respecto de varios atributos del producto, y la elaboración de dimensiones y un gráfico indicativo de las posiciones relativas de los competidores. Los mapas de posicionamiento brindan a los mercadólogos una idea de



qué percepciones tienen los consumidores de sus marcas en relación con sus competidores y les indican posibles estrategias de posicionamiento.

La aplicación de los mapas perceptuales en el estudio se realizará a conveniencia y criterio del investigador, es decir que, serán utilizados para analizar la relación y posición de algunos criterios perceptuales de las marcas en cualquier eje teórico del estudio, según la conveniencia.

### **3.3.4. Administración de marcas**

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. Los mercadólogos de las principales marcas suelen emplear grandes dosis de publicidad para crear conciencia de marca y para lograr la preferencia y la lealtad, sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino a la experiencia de marca de los clientes.

En la actualidad, los clientes conocen una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto que incluyen la publicidad pero, además, abarcan la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, las páginas web de la compañía, etcétera. La empresa debe poner atención a la administración de esos puntos de contacto, como la que pone en la producción de sus anuncios.

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada persona de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía debe capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía debe desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan y se sientan entusiasmados con la promesa de la marca. Muchos negocios van más lejos, y capacitan y motivan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.

En su obra (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) agregan que para una administración de marca eficaz es necesario analizar las decisiones de marketing a largo plazo. Como las respuestas de los consumidores a las actividades de marketing dependen de qué saben y qué recuerdan sobre una marca, las actividades de marketing a corto plazo, al modificar el conocimiento de la marca, aumentan o disminuyen el éxito de las actividades de marketing en el futuro. Además, una perspectiva de largo plazo conduce a estrategias proactivas destinadas a mantener y reforzar el brand equity basado en el consumidor frente a cambios externos del entorno de marketing y a cambios internos en los objetivos y programas de marketing de la empresa.

En la obra citada anteriormente los autores proponen que la administración de las marcas implica el análisis de la posibilidad de reforzamiento y revitalización de la marca, así como la toma de decisiones estratégicas de la marca.

a) Reforzamiento de marca

Puesto que la marca es el activo más duradero de una empresa, es necesario administrarla adecuadamente para que su valor no decaiga. El brand equity se refuerza con actividades de marketing que transmitan a los consumidores el significado de la marca de forma consistente, en relación con: 1. ¿Qué productos representa la marca, qué ventajas ofrece, y qué necesidades satisface?, y 2. ¿Cómo contribuye la marca a que estos productos sean superiores, y qué asociaciones de marca sólidas, favorables y exclusivas deberían existir en las mentes de los consumidores?

Para reforzar el brand equity, la innovación y la relevancia son fundamentales a través de todo el programa de marketing. Los mercadólogos deben introducir nuevos productos y desarrollar nuevas actividades de marketing que satisfagan plenamente al mercado meta. La marca siempre debe ir hacia delante, pero en la dirección correcta. El departamento de marketing siempre trata de encontrar ofertas nuevas y convincentes, y el modo de comercializarlas.

b) Revitalización de una marca

Los gustos y las preferencias de los consumidores cambian, aparecen nuevos competidores o nuevos avances tecnológicos, o cualquier cambio en el ambiente de marketing afecta potencialmente la fortuna de una marca. Para revertir la decadencia de una marca es necesario que “vuelva a sus raíces” y que se restauren sus fuentes generadoras de brand equity, o bien, que se busquen nuevas alternativas.

Independientemente del método que se elija, las marcas que están en vías de reaparición necesitan cambios más bien “revolucionarios” en lugar de conformarse con “evolucionar”. Con frecuencia, el primer factor que se debe considerar para el regreso de una marca es cuáles fueron las fuentes de brand equity iniciales. ¿Están perdiendo fuerza o exclusividad? ¿La marca tiene alguna asociación negativa? Habrá que decidir si conviene mantener el mismo posicionamiento o si es mejor reposicionar la marca, y en este último caso, tendrá que definirse el posicionamiento más adecuado.

En ocasiones, el posicionamiento de la marca sigue siendo apropiado, pero el origen del problema está en el programa de marketing que no consigue cumplir las promesas de marca. En otros casos, sin embargo, el posicionamiento inicial ya no resulta viable y es necesario aplicar una estrategia de “reinención”. En general, cualquier revitalización de marca comienza con el producto.

c) Decisiones estratégicas de marca

La estrategia de marca expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos que se aplican a los diferentes productos que comercializa una empresa. En otras palabras, para elaborar una estrategia de marca es necesario decidir sobre la naturaleza de los elementos de marca nuevos y existentes que se aplicarán a los productos nuevos y existentes. Las diferentes decisiones sobre marca se enuncian a continuación:

- Extensión de marca: Cuando una empresa utiliza una marca consolidada para lanzar un producto nuevo.
- Sub marca: Cuando se combina una marca nueva con otra existente.
- Marca matriz: Cuando una marca existente da lugar a una extensión de marca.
- Familia de marca: Si la marca matriz está asociada con diversos productos mediante extensiones de marca, este conjunto se denomina familia de marca.
- Extensión de línea: la marca matriz se utiliza para un nuevo producto destinado a un nuevo segmento de mercado dentro de una categoría de productos que ya está cubierta por la marca matriz.
- Extensión de categoría: La marca matriz se utiliza para introducir una categoría de producto diferente de la que corresponde a la marca matriz.
- Línea de marca: está formada por todos los productos (tanto originales como extensiones de categoría) que se venden bajo una determinada marca.
- Mezcla de marca: (o surtido de marca) es el conjunto de todas las líneas de marca que un determinado vendedor pone a disposición de los compradores.
- Variantes de marca: son líneas de marca que se distribuyen a través de minoristas o canales específicos. Son el resultado de la presión que ejercen los minoristas sobre los fabricantes para que les proporcionen ofertas exclusivas.
- Licencias de producto: consiste en permitir que otro fabricante utilice la marca de la empresa para sus productos.

Si una empresa decide darle una marca a sus productos, debe seleccionar con cuidado qué nombre o denominación utilizar. Normalmente se utilizan cuatro estrategias generales: 1. Nombres individuales, 2. Misma denominación para todos los productos, 3. Nombre independiente por línea de productos, 4. Nombre de la empresa combinado con nombres de producto individuales.

### **3.4. POSICIONAMIENTO**

#### **3.4.1. Concepto**

El posicionamiento de una empresa o una marca con respecto a sus competidores es ampliamente considerado como un factor clave del éxito competitivo de una estrategia empresarial (Hartmann, Apaolaza, & Forcada, 2002). Es por ello que se hace necesario conocer el alcance conceptual y las diferentes ópticas bajo la cual ha sido concebido el término posicionamiento.

Los autores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) consideran que el posicionamiento es la forma en que un producto o marca está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, coincidiendo con (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) en que el posicionamiento es el lugar que ocupa el producto o marca en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia. A ésta definición, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) agregan que, el posicionamiento debe concebirse como un proceso que influye en la percepción general que los clientes tienen no solo sobre los productos o la marca sino también de la organización.

En contraparte (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) abordan éste concepto desde una perspectiva empresarial, en la que definen que el posicionamiento se refiere al desarrollo de una imagen distintiva para el producto o servicio, la cual diferencia la oferta de la empresa de la de los competidores, y comunica fielmente al público meta que el producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras.

En términos generales (Ries & Trout, 2002) citado por (Peralta, 2011), define el posicionamiento como la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares, además define que el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

### **3.4.2. Posicionamiento de marca**

Una vez abordado el concepto general de posicionamiento, es necesario hacer referencia al término aplicándolo a la marca. Para (Keller, 2008) el posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing. Es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo.

(Kapferer, 1992), citado por (Serralvo & Furrier, 2005) define el posicionamiento de marca como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público. Kapferer, señala que el posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores.

Para (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013) el posicionamiento completo de una marca se conoce como la propuesta de valor de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca.

### **3.4.3. Estrategias de posicionamiento**

Los autores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013), al hablar sobre las estrategias de posicionamiento hacen referencia a un solo termino: estrategias de diferenciación y posicionamiento, aduciendo que, más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se focalizarán, la empresa debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos (p. 182)

Según estos autores la tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una

estrategia global de posicionamiento. En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva.

A diferencia del planteamiento de (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013), los autores (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) consideran que la diferenciación es en sí misma es una estrategia de posicionamiento que numerosas empresas utilizan para distinguir sus productos o marcas de aquellos de sus competidores por lo que no lo ven como conceptos conjuntos sino más bien a uno como estrategia (diferenciación) y a otro como resultado (posicionamiento).

(Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) , por su parte señalan que las estrategias de posicionamiento se dan en dos dimensiones: estrategia de posicionamiento de productos y estrategia de posicionamiento de servicios; y que el resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa en cualquiera de éstas dimensiones es una imagen de marca distintiva, en la cual los consumidores confíen, de tal manera que una imagen de marca positiva determina otros aspectos como la lealtad del consumidor, sus convicciones sobre el valor positivo de la marca y su disposición a buscarla con preferencia (p. 169).

Para estos autores al analizar el posicionamiento es importante abordar aspectos como: el empaque como elemento de posicionamiento ya que éste transmite la imagen que la marca comunica a los compradores, precio percibido, calidad percibida, imagen del fabricante y los riesgos percibidos (funcionales, físicos, financieros, sociales, psicológicos y de tiempo) y describen una tipología de estrategias de posicionamiento que se ilustran en la figura siguiente:

#### TIPOLOGÍA DE LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Estrategia 1	<b>Nivel superior del intervalo:</b> <i>Clase alta, nivel superior del intervalo, estatus, prestigio, elegancia</i>
Estrategia 2	<b>Servicio:</b> <i>Servicio admirable, atención personal, considere a la gente como importante, servicio amigable</i>
Estrategia 3	<b>Valor por el dinero:</b> <i>Precio razonable, valor por el dinero, accesibilidad</i>
Estrategia 4	<b>Confiabilidad:</b> <i>Durabilidad, garantía, seguridad, confiabilidad</i>
Estrategia 5	<b>Atractivo:</b> <i>Buena estética, atractivo, genial, elegante</i>
Estrategia 6	<b>País de origen:</b> <i>Patriotismo, país de origen, mercado juvenil</i>
Estrategia 7	<b>El nombre de la marca:</b> <i>El nombre de marca, líderes en el mercado, funciones adicionales, elección, amplia gama, costoso</i>
Estrategia 8	<b>Selectividad:</b> <i>Discriminativo, selectivo en la selección de clientes, principios elevados</i>

Fuentes: Charles Blankson y Stavros P. Kalafatis, "Congruence Between Positioning and Brand Advertising", *Journal of Advertising Research* (marzo de 2007): 79-94; y Charles Blankson, Stavros P. Kalafatis, Julian Ming-Sung Cheng y Costas Hadjicharalambous, "Impact of Positioning Strategies on Corporate Image", *Journal of Advertising Research* (marzo de 2008): 106-122.

En relación a las estrategias específicas de posicionamiento (Fischer & Espejo, 2011) afirman que los mercadólogos tienen a su alcance diferentes estrategias para alcanzar y reforzar el posicionamiento deseado para su empresa, marca, producto o grupo de productos y proponen las siguientes:

- a) Posicionamiento con base en los atributos
- b) Posicionamiento con base en los beneficios,
- c) Posicionamiento con base en las ocasiones de uso,
- d) Posicionamiento con base en los usuarios,
- e) Posicionamiento comparativo,
- f) Estrategia de reposicionamiento y
- g) Posicionamiento en contra.

Los autores (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) y (Peter & Olson, 2006), abordan las estrategias de (Fischer & Espejo, 2011) como bases para el posicionamiento y solamente agregan el posicionamiento por emoción. De ahí que el posicionamiento por beneficios lo refieren estrictamente a precio y calidad, el posicionamiento con base en las ocasiones



de uso lo abordan como posicionamiento por clase de producto y por último el posicionamiento comparativo que es abordado como posicionamiento de competidor.

Para (Bilancio, 2008) , un elemento determinante en la decisión de posicionamiento es la diferenciación, y al igual que (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013) consideran que ésta supone un concepto que busca la preferencia del consumidor y la alternativa frente a competidores, coincidiendo en que es a través de la diferenciación y el posicionamiento que se puede generar ventaja competitiva. Este autor propone cinco estrategias de posicionamiento:

- a) El posicionamiento por descriptores: parte del enfoque de oferta, este criterio de posicionamiento ha de estar sustentado por el “grado de atractivo del mercado” y por la “fortaleza de penetración en ese mercado”, por parte de la empresa. Contempla a su vez cinco maniobras de posicionamiento: concentración producto-mercado, especialización por producto, especialización por mercado, especialización selectiva, cobertura total.
- b) El posicionamiento por atributos: Esta propuesta de posicionamiento está sostenida en el análisis de los atributos de la marca o producto, supone que cada producto deberá posicionarse en base a un análisis previo de las preferencias esperadas por el consumidor. Supone tres alternativas de posicionamiento: posicionamiento diferenciado, concentrado e indiferenciado.
- c) Las propuestas sobre diferenciación: A través de los productos (versiones, calidad, durabilidad, flexibilidad, estilo, diseño) a través de los servicios (entrega, instalación, formación), a través del personal (trato, comportamiento, confianza, responsabilidad) basada en la imagen (símbolos, ambientes, acontecimientos).
- d) La propuesta tridimensional: parte del enfoque de la demanda, el producto es lo que el consumidor percibe que es, y esa percepción puede diferir de la tecnología en la que se basa y de la función necesidad a satisfacer para la que fue diseñado,

por tanto se basa en tres dimensiones: grupos de consumidores, funciones del consumidor, evolución de la tecnología.

- e) El posicionamiento publicitario. Aborda diferentes alternativas como resultado de las acciones de comunicación y contempla a su vez lo siguiente: Infra posicionamiento (vaga idea de la marca), sobre posicionamiento (imagen demasiado concreta de la marca le hace perder posibilidades de extensión), posicionamiento confuso (muchos beneficios propuestos o beneficios mal comunicados) y posicionamiento dudoso (el consumidor muestra falta de confianza).

Finalmente (Ries & Trout, 2002) citado por (Peralta, 2011), hacen referencia a dos elementos que son tomados como estrategias fundamentales y éstas son la estrategia de posicionamiento como líder, posicionamiento del segundo en el mercado, y el reposicionamiento que ya es abordado por (Fischer & Espejo, 2011).

(Stanton, Etzel, & Walker, 2007) sugieren que el posicionamiento es el uso que hace la empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia, por lo tanto la elección de la estrategia de posicionamiento responde a tres pasos: a) Elegir el concepto de posicionamiento, b) Diseñar la dimensión característica que mejor comunica la comunicación y, c) coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.

## **IV. HIPÓTESIS**

### **4.1. Planteamiento de la hipótesis**

La marca ISNAYA tiene un mejor posicionamiento que los competidores locales e internacionales en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Concepto	Dimensión	Sub Variable	Indicadores	Preguntas	Escala	¿A quién?	Instrumento
<b>Marco de referencia competitivo</b>	Proceso de análisis comparativo entre la empresa y su competencia. Contempla la identificación de los competidores, y una evaluación en función de elementos como los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas, estimación de las posibles reacciones de los competidores. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)	Identificación de los competidores		Principales competidores	¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Observación
		Evaluación de los competidores	Estrategias de los competidores	Lineamientos estratégicos de los competidores	¿Cuál es la misión, visión y valores de las empresas del sector?	Abierta	Empresa y competencia	Análisis de datos
				Propuesta de valor	Seleccione la estrategia general de la marca ISNAYA e identifique según su experiencia y conocimiento la probable estrategia de la competencia	Diferenciación / Enfoque / Liderazgo en costos / Penetración de mercado / Desarrollo de mercado / Diversificación / Líder / Retador / Seguidor	Gerente	Entrevista
				Calidad percibida	¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia?	Calidad superior / Calidad media / Calidad inferior	Gerente	Entrevista
				Variedad de la oferta	Número de productos ofertados por las empresas competidoras	Abierta	Empresa y competencia	Análisis de datos
				Política de precios	¿Cuál considera es la política de precios de su empresa y la competencia?	Precios bajos / Precios altos / Igualdad de precios	Gerente / Competencia	Entrevista / Observación
				Distribución	¿Cuál es el canal de distribución de los competidores y la empresa?	Directo / Minorista / Mayorista / Distribuidor	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos
					¿Cuál es la cobertura de los competidores y la empresa?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

				Publicidad	¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados por los competidores y la empresa?	Tv, Radio, Redes sociales, Revistas, Afiches, Volantes, Mantas, Otros	Empresa y competencia	Observación
			Análisis FODA	Fortalezas	¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos
				Oportunidades	¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos
				Debilidades	¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos
				Amenazas	¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Competencia	Entrevista / Análisis de datos
				Estimación de las reacciones de la competencia	De acuerdo al análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista / Análisis de datos
			Fuerzas competitivas	Rivalidad entre competidores	¿Considera que la rivalidad entre competidores es?	Intensa / Moderada / Baja	Gerente / Distribuidor	Entrevista
					¿Cuáles de los siguientes factores hacen notoria la rivalidad del sector?	Guerra de precios / Guerra publicitaria / Lanzamiento de productos / Deslealtad entre competidores	Gerente / Distribuidor	Entrevista
				Nuevos participantes	¿Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores en el sector?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista
					¿Considera que las barreras de entrada al mercado son?	Altas / Moderadas / Bajas	Gerente / Distribuidor	Entrevista
				Productos sustitutos	¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista
				Poder de compradores	¿En su experiencia considera que la opinión de los consumidores sobre los precios influye en las estrategias de precio de las empresas del sector?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

					¿Considera que los consumidores en éste mercado son?	Altamente exigentes / Se adaptan a la oferta de la empresa / No son exigentes	Gerente / Distribuidor	Entrevista
				Poder de proveedores	¿Considera que el poder de negociación de sus proveedores es?	Alto / Moderado / Bajo	Gerente	Entrevista
					¿Cómo es la relación entre ISNAYA y sus proveedores?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿La empresa cuenta con suficientes proveedores a nivel de materias primas, equipos, materiales y maquinarias?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Cuáles son las políticas de negociación de sus principales proveedores?	Abierta	Gerente	Entrevista
<b>Segmentación</b>	(Santesmases Mestre, 2012) La segmentación es un <i>proceso de división</i> del mercado en subgrupos <i>homogéneos</i> , con el fin de llevar a cabo una <i>estrategia comercial diferenciada</i> para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.	Requisitos para la segmentación de mercados	Identificación	Características generales	¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Responsable de puntos de venta	Entrevista
				Ubicación geográfica	¿Dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Responsable de puntos de venta	Entrevista
				Beneficios buscados	¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Responsable de puntos de venta	Entrevista
				Nivel económico	¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Responsable de puntos de venta	Entrevista
				Sexo	¿Quiénes son los que más compran sus productos, por qué?	Abierta	Gerente / Responsable de puntos de venta	Entrevista
				Categorías de edad	¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentra los consumidores de la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente / Distribuidor / Responsable	Entrevista

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

							de puntos de venta	
			Mensurabilidad	Penetración entre clientes	¿Cuál es el alcance geográfico de su empresa?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Cuántos puntos de venta tiene en la ciudad de Estelí?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Puede dar un dato estimado del total de personas que compran productos naturales por día en su establecimiento?	Abierta	Puntos de venta	Entrevista
					¿Puede dar un dato estimado del total de personas que adquieren la marca ISNAYA o marcas de la competencia en su establecimiento?	Abierta	Puntos de venta	Entrevista
				Potencial de compra	¿Considera que los clientes que visitan su establecimiento tienen un potencial de compra alto? ¿Por qué?	Abierta	Puntos de venta	Encuesta
					En su experiencia, ¿cuál es la cantidad promedio de dinero que invierte un cliente en productos naturales?	Abierta	Puntos de venta	Entrevista
					¿Cuál es su apreciación sobre la demanda de productos naturales, usted cree que tenga perspectivas de crecimiento?	Abierta	Puntos de venta	
			Accesibilidad	Intermediarios	¿Cuál es el canal a través del cual sus productos llegan al consumidor final?	Abierta	Empresa y competencia	Entrevista/Análisis de datos
				Equipos de ventas	¿Cuál es el sistema de organización de los equipos de venta?	Abierta	Empresa y competencia	Entrevista/Análisis de datos
					¿La organización actual de su sistema de distribución le permite acceder de manera eficiente al mercado meta?	Abierta	Empresa y competencia	Entrevista/Análisis de datos
				Canales de comunicación	¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales la empresa llega a sus clientes?	Radio, Tv, Catálogos, Revistas, Web, Redes sociales	Empresa y competencia	Entrevista / Observación
					¿Cuál es el alcance geográfico de sus esfuerzos publicitarios?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Cuál es el porcentaje promedio de su inversión de marketing tomando como referencia sus ventas?	Abierta	Gerente	Entrevista

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

				Mensajes promocionales	¿Sus mensajes publicitarios están enfocados en su segmento de mercado o su estrategia es indiferenciada?	Abierta	Empresa y competencia	Entrevista/Guía de observación
					¿Considera que sus esfuerzos promocionales llegan a los segmentos de mercados específicos de su empresa?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Cómo responden los consumidores a sus esfuerzos promocionales, que implicancias tiene en la demanda?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Sustancialidad	Estimación del tamaño	¿Qué representatividad tienen sus ventas en el mercado Esteliano del total de sus ventas?	Abierta	Gerente	Entrevista
				Poder adquisitivo	¿Considera que este mercado tiene posibilidades de crecimiento?	Abierta	Gerente	Entrevista
				Tendencia de compra	¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas estimado del mercado Esteliano en los últimos dos años?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Estabilidad	Nivel de estabilidad	¿Considera que los patrones de consumo de su segmento de mercado han cambiado o cambian con frecuencia?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista
				Patrones de comportamiento	¿Cuáles han sido los cambios más relevantes en los patrones o características de sus consumidores en los últimos dos años?	Abierta	Gerente / Distribuidor	Entrevista
		Tipos de segmentación para mercados de consumo	Segmentación demográfica	Edad	Edad del encuestado	Abierta	Consumidores	Encuesta
				Sexo	Sexo del encuestado	Masculino / Femenino	Consumidores	Encuesta
				Estado civil	Estado civil del encuestado	Casado / Soltero / Unión libre	Consumidores	Encuesta
				Ingreso promedio	¿Trabaja el encuestado?	Si / No	Consumidores	Encuesta
					¿En cuáles de los siguientes rangos se encuentra su ingreso promedio?	0 a 1000 / 1001 a 2500 / 2501 a 3500 / 3501 a 5000 / 5001 a 7000 / 7001 a 10,000 / 10,000 a mas	Consumidores	Encuesta
				Ocupación	¿A qué se dedica?	Abierta	Consumidores	Encuesta



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

				Educación	Grado académico del encuestado	Primaria / Secundaria / Técnico medio / Universidad / Estudios superiores	Consumidores	Encuesta
				Tamaño del núcleo familiar	¿Cuántas personas componen su núcleo familiar?	Abierta	Consumidores	Encuesta
				Religión	¿A qué corriente religiosa pertenece?	Católica / Evangélica / Ninguna / Otra	Consumidores	Encuesta
			Segmentación geográfica	Procedencia	Municipio de procedencia	Abierta	Consumidores	Encuesta
				Lugar de Origen	¿Cuál es su lugar de origen o nacimiento?	Abierta	Consumidores	Encuesta
				Micro localización	Dirección del encuestado	Abierta	Consumidores	Encuesta
			Segmentación psicográfica	Personalidad / Estilo de vida	¿Usted se considera una persona?	Alegre / Apática / Sabe lo que quiere / Deseo de superación/ Compulsiva / Sociable / Autoritaria / Ambiciosa / Con carácter / Exitosa / Esforzada / Luchadora / Lujosa /Otro	Consumidores	Encuesta
				Motivos de compra	¿Cuándo compra una marca específica lo hace por?	Calidad / Precio / Vistosidad o atractivo / Procedencia / Seguridad / Identidad con la marca / Lealtad / Otros	Consumidores	Encuesta
				Valores	Según su criterio ¿Qué valores son los más importantes al momento de comprar una marca específica?	Respeto por el consumidor / Honestidad / Lealtad / Compromiso / Responsabilidad / Otros		
			Segmentación conductual	Tasa de uso	¿Con qué frecuencia consume productos naturales?	Uso ocasional / Uso medio / Uso intensivo	Consumidores	Encuesta
				Situación de uso	¿En cuáles de los siguientes criterios basa su consumo de productos naturales?	Costumbre / Necesidad / Lujo / Conveniencia /	Consumidores	Encuesta

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

						Recomendación / Otro		
						Habitualmente / Por motivos especiales / Por estaciones / Otros	Consumidores	Encuesta
				Ocasión de uso / Condición del usuario	¿Usted considera que?	Soy un usuario asiduo del producto natural / No soy usuario del producto natural / Antes los usaba ahora menos o no lo hago / Considero que cada vez los consumo más / Es primera vez que los compro	Consumidores	Encuesta
				Beneficios buscados	¿Qué beneficios busca al comprar productos naturales?	Seguridad / Eficacia terapéutica / Consumir sano / Bienestar / Salud / Status / Otros	Consumidores	Encuesta
				Disposición del comprador	¿Cuándo usted decide comprar productos naturales?	No sé qué marca específica voy a comprar / Tengo un conocimiento bueno sobre la marca y el producto / Tengo un conocimiento regular sobre la marca y el producto / Solo estoy deseoso y con intención de comprar	Consumidores	Encuesta
				Actitud	¿Cuándo usted tiene intenciones de comprar productos naturales piensa en lo siguiente?	Son buenos productos y me siento entusiasmado / Me da igual si es natural o convencional / No son muy bueno pero son menos dañinos / Ninguna de las anteriores	Consumidores	Encuesta

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Marca	Nombre término, símbolo o combinación de los mismos con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores. Una marca representa todo lo que significa un producto o servicio para los consumidores. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), (Keller, 2008) (Kotler, 2006)	Branding	Brand Equity según Modelo de Aaker y Keller	Notoriedad de la marca	¿Cuándo usted piensa en comprar productos naturales cual es la primera marca que recuerda?	Abierta	Consumidor	Encuesta
					Si no recuerda ninguna, ¿se le hacen familiares las siguientes marcas? ¿Ha escuchado hablar sobre ellas?	Isnaya / Manzané / Mondaisa / McCormick / Badia	Consumidor	Encuesta
					¿Qué marca conoce más y que sabe sobre ella?	Abierta	Consumidor	Encuesta
					¿Qué elementos recuerda de la marca que más conoce?	El logotipo / Su slogan / Sus colores / Su publicidad / Otro		
					¿Cuál sería el orden de prioridad que usted le daría a las marcas seleccionadas anteriormente, de acuerdo a su experiencia o percepción sobre ellas?	Abierta	Consumidor	Encuesta
				Calidad percibida	Tomando como referencia las marcas que conoce valore la calidad percibida de cada una de ellas	Excelente / Muy Bueno / Bueno / Regular / Mala	Consumidor	Encuesta
				Lealtad de marca	¿Cuándo usted adquiere productos naturales cuál es la marca de su preferencia?	Isnaya / Manzané / Mondaisa / McCormick / Badia / Otra	Consumidor	Encuesta
					Si la marca ISNAYA no fue seleccionada en la respuesta anterior, ¿a qué se debe que no la prefiera?	Abierta	Consumidor	Encuesta
					Si se le propusiera cambiarse a otra marca, usted considera que:	Es altamente probable que elija otra marca / Puedo considerar alternativas / Estoy cómodo con mi elección / Tengo lealtad incondicional por la marca	Consumidor	Encuesta
				Asociaciones de marca	¿A que asocia usted la marca ISNAYA?	Abierta	Consumidor / Punto de venta	Encuesta
				Identidad de marca	¿Qué significa la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Cuál es el origen de la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Qué proyecta la marca ISNAYA?	Abierta	Gerente	Entrevista

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

					¿Qué elementos comunica la empresa de la marca ISNAYA en toda su composición?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Usted se identifica con la marca ISNAYA? Porqué sí o por qué no?	Abierta	Consumidor / Punto de venta	Encuesta
				Imagen de marca	¿Cuál es su percepción acerca de la marca ISNAYA?	Es una marca de prestigio / Es una marca atractiva / Mayor calidad que la competencia / Menor calidad que la competencia / Igual calidad que su competencia / Otra	Consumidor / Punto de venta	Encuesta / Entrevista
			Valor activo de la marca	Diferenciación	Valore el grado de diferencia que usted percibe de las marcas que se enlistan a continuación:	1-3 copia de las demás / 4-6 más o menos diferente / 7-9 diferente / 10 Totalmente diferente	Consumidor / Punto de venta	Encuesta / Entrevista
				Relevancia	Valore que tan atractivas/apropiadas son las marcas que se enlistan a continuación:	1-3 Nada atractiva / 4-6 Mas o menos atractiva / 7-9 Atractiva / 10 Muy atractiva	Consumidor / Punto de venta	Encuesta / Entrevista
				Estima / Amor a la marca	Valore el grado de aprecio que usted tiene sobre las marcas que se enlistan a continuación:	1-3 Ningún aprecio / 4-6 Grado relativo de aprecio / 7-9 Mucho aprecio / 10 Amor hacia la marca	Consumidor / Punto de venta	Encuesta / Entrevista
				Conocimiento	Valore el nivel de conocimiento que usted tiene sobre las marcas que se enlistan a continuación:	1-3 No sé nada / 4-6 Se muy poco / Conozco la marca / Manejo mucha información de la marca	Consumidor / Punto de venta	Encuesta / Entrevista
		Administración de marca		Reforzamiento de marca	¿Qué productos representa la marca, qué ventajas ofrece, y qué necesidades satisface?	Abierta	Gerente / Punto de venta	Entrevista
					¿Cómo contribuye la marca a que estos productos sean superiores, y qué asociaciones de marca sólidas,	Abierta	Gerente	Encuesta

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

					favorables y exclusivas deberían existir en las mentes de los consumidores?			
					¿Considera que hay que reforzar el posicionamiento de la marca ISNAYA? ¿Por qué?	Abierta	Gerente / Punto de venta	Entrevista
				Revitalización de la marca	¿Usted considera que la marca ISNAYA debe evolucionar? Si su respuesta es sí ¿En qué aspecto? Si su respuesta es no ¿Por qué?	Abierta	Gerente / Punto de venta	Entrevista
				Decisiones sobre la marca	¿Cuáles son las decisiones más relevantes que la empresa ha tomado sobre la marca en los últimos años?	Abierta	Gerente	Entrevista
					Identifique las estrategias de marca que maneja la empresa en base a los siguientes criterios:	Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA / Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA / Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA / Se han otorgado licencias de marca a otros fabricantes / Otras	Gerente	Entrevista
<b>Posicionamiento</b>	(Kotler & Keller, 2006) El posicionamiento es la forma en que un producto o marca está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en	Posicionamiento de marca	Características distintivas	Productos como elementos de posicionamiento	Valore los siguientes aspectos de los productos con las siguientes marcas que usted conoce: Estética, Diseño, Empaque, Seguridad, Confiabilidad, Innovación, Precio.	1. Malo / 2. Regular / 3. Bueno / 4. Muy Bueno / 5. Excelente	Consumidores / Puntos de venta	Encuesta / Entrevista
				Diferenciación	Según su criterio ¿cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia? ¿En qué se distingue?	Abierta	Consumidores / Puntos de venta / Distribuidor	Encuesta / Entrevista
			Propuesta de valor	Mezcla de beneficios	¿Cuáles de los siguientes beneficios atribuiría usted a las marcas que se enlistan a continuación?	Accesibilidad, seguridad, eficacia, Salud, bienestar, Tranquilidad, Status, Otros	Consumidor	Encuesta

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	comparación con los competidores.			Valores asociados	¿Qué valores asocia usted a las marcas que se enlistan a continuación?	Respeto por el consumidor / Honestidad / Lealtad / Compromiso / Responsabilidad / Otros	Consumidores	Encuesta
				Imagen de la empresa	¿Cuál es la imagen que comunica o intenta posicionar Laboratorios ISNAYA a través de su marca?	Abierta	Gerente	Entrevista
		Estrategias de posicionamiento	Posicionamiento por descriptores	Especialización por producto	¿Considera que los productos que ofrece ISNAYA podría encontrarlos en marcas de la competencia?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿Considera que los productos ISNAYA están más orientados a?	La cultura / Lo medicinal / Hábitos y costumbres	Punto de venta/ Distribuidor	Entrevista
					¿Considera que los productos ISNAYA son para?	La gente con problemas de salud / Personas sanas que quieren sentirse bien / Personas que gustan de lo natural / Personas que han creado un hábito de consumo	Consumidores / Puntos de venta	Encuesta / Entrevista
				Especialización por mercado	Considera que los productos ISNAYA están más orientados a	Niños / Adolescentes / Jóvenes / Adultos / Adultos mayores /	Consumidores / Puntos de venta	Encuesta / Entrevista
					Considera que los productos ISNAYA están más orientados a	Clase baja / Clase media / Clase alta	Consumidores / Puntos de venta	Encuesta / Entrevista
			Posicionamiento publicitario	Medios publicitarios	¿A través de qué medios ha visto publicidad de las siguientes marcas?	Tv, Radio, Redes sociales, Revistas, Afiches, Volantes, Mantas, Otros	Consumidores	Encuesta
				Atributos / Beneficios	Si ha visto o escuchado publicidad de éstas marcas ¿Cuál es el mensaje principal de su publicidad?	Abierta	Consumidores	Encuesta

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

				Uso o aplicación	La publicidad que ha visto o escuchado le sugiere que las marcas pueden usarse	Por costumbre en cualquier momento del día / Por salud según las indicaciones del producto / Por costumbre según las indicaciones del producto / Por salud en cualquier momento del día		
				Imagen de marca	Al escuchar o ver publicidad de las siguientes marcas, esto le sugiere que:	La marca es de poco prestigio / La marca tiene cierto prestigio / La marca es de alto prestigio	Consumidores	Encuesta
					¿Sabe usted que significa la marca ISNAYA? En caso de ser sí, ¿podría indicar que significa?	Abierta	Consumidores	Encuesta
					¿Qué entiende usted del logotipo de la marca ISNAYA, cómo lo interpreta?	Abierta	Consumidores	Encuesta

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. Enfoque de la investigación**

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, se ha calificado la investigación como mixta, en principio porque parte de un paradigma pragmático según el cual las relaciones entre el investigador y el fenómeno o participantes del estudio están determinadas por lo que el investigador considera como apropiado para el tema de estudio. Segundo, porque pese a que el tema de “Posicionamiento” sugiere el estudio de elementos perceptuales y comportamentales que podrían ser estudiados de manera cualitativa, se requiere de la aplicación de métodos cuantitativos y análisis estadísticos para poder establecer la posición de una marca respecto a otra.

(Keller, 2008), establece que la medición del posicionamiento de las marcas puede ser estudiado en función de técnicas cualitativas (libre asociación, técnicas proyectivas, personalidad y valores de marca, etc.) y técnicas cuantitativas (conciencia de marca, imagen de marca, intenciones de compra, respuestas hacia la marca, etc.), en función del modelo de estudio del posicionamiento.

Este enfoque de investigación propuesto, también es abordado por (Sanz de la Tajada, 1996) y aceptado por la mayoría de autores como el idóneo para investigar la imagen y el posicionamiento de la empresa (y de las marcas o productos comercializados por ella) en un contexto competidor determinado. Se trata de un enfoque metodológico cualitativo-cuantitativo que no sólo permite investigar la imagen y el posicionamiento de las principales marcas, sino que también resulta el más apropiado (gracias a su doble naturaleza cualitativa-cuantitativa) para indagar, primero, en las actitudes y percepciones de los consumidores y extraer, después, conclusiones generalizables sobre las mismas para la población objeto de estudio.

Respecto al enfoque de investigación mixto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), lo definen como un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un

---



planteamiento del problema y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Este enfoque permite tener una perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más “ricos” y variados, mayor solidez y rigor, entre otras bondades.

## **6.2. Tipo de investigación**

La investigación propuesta para el estudio del posicionamiento de la marca ISNAYA, sigue un diseño tanto exploratorio como descriptivo y explicativo.

Se trata de una investigación exploratoria en tanto pretende, en una primera fase de naturaleza cualitativa, indagar las actitudes y percepciones de los consumidores hacia la marca y las variables asociadas que se utilizarán en la siguiente fase de la investigación para determinar el posicionamiento de las principales marcas objeto de estudio, así como la exploración del contexto competitivo de las marcas, basado en un análisis de factores previamente definidos.

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, o explicativos, ayudan a familiarizarnos con el fenómeno de estudio y a obtener información más completa respecto de un contexto particular.

Es también descriptiva ya que persigue, en una segunda fase de naturaleza cuantitativa describir los segmentos de mercado, determinando cuál es el perfil de los consumidores y cuál es la posición que ocupa la marca en los consumidores y a la marca ideal en la mente del público investigado, a través del estudio de variables de Brand Equity.

Según (Tamayo y Tamayo, 2003) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o

procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Por último, según el análisis y alcance de los resultados es un diseño explicativo porque, en su conjunto, también persigue contrastar la hipótesis planteada y explicar el comportamiento y las percepciones del consumidor a partir de las posiciones mentales y experienciales con las marcas.

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo donde se evaluó el posicionamiento de la marca ISNAYA para el año 2015, es decir en un tiempo determinado, dicha investigación se llevó a cabo en el año 2016.

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **6.3. Población y muestra**

La población comprende todos los miembros de un grupo (Cruz del Castillo, Olivares, & González, 2014). Población total que abarca la investigación (Baena Paz, 2014).

Para determinar la población a nivel de consumidores se tomaron como referencia los datos estadísticos proyectados del Instituto Nacional de Información de Desarrollo

(INIDE). Según (Instituto Nacional de Información de Desarrollo, 2007) la población proyectada para el municipio de Estelí en el año 2015 es de 124,317 habitantes (Incluye zona urbana y rural). Tomando como referencia la distribución etaria del departamento el 68.77% de ésta población se encuentra en el rango estimado de los 15 a 74 años, criterio de muestreo que ha sido considerado por el nivel de aptitud que se espera de los encuestados para obtener información fiable y coherente, lo cual delimita la población a un número de 85,493 habitantes, sin embargo, el alcance territorial del estudio nos arroja un tamaño poblacional final de 67,539 habitantes, debido a que se ha considerado que la mayor concentración de sujetos objeto de estudio se encuentran localizados en el casco urbano de Estelí, el cual representa el 79% de la población del municipio.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. En este sentido se ha determinado un muestreo probabilístico aleatorio simple, según el cual el mismo autor refiere: *“en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”* (p. 176).

Para definir la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística, según la cual:

$$n_0 = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Variables	Significado de variable	EQUIVALENCIAS
N=	TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	<b>67,539</b>
Zu=	COEFICIENTE DE SEGURIDAD	1.76
p=	PROPORCIÓN ESPERADA	0.5
q=	PROPORCIÓN DE FRACASO	0.5
e o d=	ERROR MUESTRAL	0.08
n <sub>0</sub> =	TAMAÑO DE MUESTRA	<b>120.00</b>

A nivel de puntos de venta, según información suministrada por Laboratorios ISNAYA, la empresa cuenta con 10 clientes en la categoría de centros naturistas, de los cuales fueron tomados en un muestreo intencional 3 centros que son los más representativos de la ciudad debido a que son los puntos de mayor concentración de consumidores, además estos comercializan todas las marcas objeto de estudio, por lo que pueden aportar significativamente a la valoración de las mismas.

Finalmente, para la comprensión de la posición de la empresa respecto al tema de estudio se ha previsto entrevistar al Coordinador General de la Empresa, Gerente y Distribuidor de productos, debido a que son las personas que más conocen los aspectos vinculados a la marca y a la gestión de marketing de la empresa.

#### **6.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos**

Para los autores (Juni & Urbano, Técnicas para investigar, 2014), el término método significa conjunto de pasos orientados hacia un fin. Ello implica que un mismo método puede disponer de varias técnicas para la generación de la información y a su vez el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos.

Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos se hará uso del método empírico, el cual permite la observación y medición del fenómeno de estudio a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos (Golovina, 2015).

Además, se utilizará el método hipotético deductivo debido a que el estudio pretende contrastar la teoría con el fenómeno en estudio, y debido al carácter mixto de la investigación este método permite hacer una inferencia mediata de las conclusiones particulares obtenidas del análisis de la información recopilada y procesada para una mejor comprensión y explicación del fenómeno. En relación a éste método (Bernal,

2010), expone que: “el método hipotético-deductivo es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60)

En cuanto a las técnicas empleadas en el presente estudio se encuentran: entrevistas, encuestas, guías de observación y análisis de datos (Internet como técnica según (Bernal, 2010)).

- Encuesta

Según (Bernal, 2010), la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Una definición similar es presentada por (Juni & Urbano, Técnicas para investigar, 2014), quienes sugieren que en el campo de la investigación la encuesta alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador.

En el presente estudio la encuesta está dirigida a los consumidores y será de carácter mixta (preguntas cerradas y abiertas), aunque con mayor énfasis en aspectos susceptibles de ser cuantificados para efectos de medir el posicionamiento a través del análisis de datos estadísticos generados por dicho instrumento (Ver Anexo 1).

- Entrevista

Para (Arias, 2012), la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010).

Éste instrumento será aplicado al personal de la empresa (gerente, coordinador) e intermediarios (distribuidor y clientes mayoristas), con el fin de analizar el marco competitivo y aspectos del segmento de mercado identificado previamente por la empresa (Ver anexos 2 y 3)

- La observación

Según (Juni & Urbano, Técnicas para investigar, 2014), la observación es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación y a partir de las categorías perceptivas construidas por el investigador”.

Está técnica será utilizada en el estudio para analizar elementos del posicionamiento utilizados en las estrategias de comunicación de las empresas en estudio, también para identificar aspectos comportamentales de los consumidores que pueden ayudar al investigador a sustentar su análisis sobre las características particulares del segmento y algunas reacciones hacia las marcas. (Ver anexo 5)

- Análisis de datos (Internet)

(Bernal, 2010), asevera que no existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información y analizar datos; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información. Tomando como referencia a éste autor lo que se pretende en la investigación es realizar una revisión de sitios web de las empresas competidoras y otros que refieran a las mismas, para efectos analizar información que no será posible obtener directamente de dichas empresas (sobre todo de las transnacionales). (Ver anexo 6)

## **6.5. Procedimientos**

El presente estudio tiene como base procedimental la recolección de información para analizar el posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia, a través de las técnicas anteriormente expuestas (Encuestas, entrevistas, guía de observación y análisis de datos), con la finalidad de entender el posicionamiento como un aspecto estratégico en el planteamiento de estrategias mercadológicas para la administración de la marca ISNAYA.

A nivel práctico éste trabajo exige la realización de las siguientes actividades:

- a) Definición del tema de investigación en función una problemática real que motiva el estudio, así como la revisión de antecedentes y el planteamiento de los elementos que lo justifican.
- b) Identificación y búsqueda de informaciones secundarias sobre los conceptos y teorías relativas al marco competitivo, segmentación, marca y posicionamiento, así como las metodologías para la investigación de éste último en relación con el valor capital de las marcas. Estas actividades articulan una investigación de gabinete que, como parte de la tesis, pretende delimitar, en su mayor parte, el marco teórico de ésta última.
- c) Análisis crítico de dichas fuentes documentales mediante su comparación con las percepciones profesionales de diferentes autores, principalmente en el campo de Marketing, lo cual ha permitido fundamentar los aspectos teóricos sobre el tema de estudio.
- d) Inferencia de una hipótesis a partir del tema en estudio, el análisis de las dimensiones teóricas del mismo y la propia experiencia del investigador.

- e) Diseño de los instrumentos tomando como referencia el tema de investigación, los objetivos planteados y los aspectos metodológicos sobre el tipo de investigación y enfoque, con lo cual, se han definido instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo.
- f) Desarrollar trabajo de campo a través de la aplicación de instrumentos de investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa a miembros de la empresa, intermediarios y consumidores con la finalidad de obtener información valiosa sobre el marco competitivo de la marca, la caracterización de los segmentos de mercado y el análisis del posicionamiento objeto central del estudio.
- g) Depuración y tratamiento de la información a través de técnicas de análisis y sistematización (información cualitativa), así como el uso de herramientas informáticas para el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa como (SPSS, NVivo y herramientas de Office).
- h) Análisis de las informaciones obtenidas y verificación o refutación de la hipótesis planteada, planteamiento de las conclusiones, recomendaciones, así como la propuesta de un plan de acción de marketing para fortalecer la marca ISNAYA, objeto central del estudio.



## **VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **7.1. Marco competitivo de la marca ISNAYA versus la competencia**

El marco de referencia competitivo se refiere al análisis del entorno interno y externo de la marca, contempla la identificación de los competidores, y una evaluación en función de elementos como las estrategias, objetivos, debilidades y fortalezas, estimación de las posibles reacciones de los competidores y el análisis de las fuerzas competitivas (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

El análisis del marco competitivo y demás objetivos de investigación han sido analizado a través de los resultados de entrevistas realizadas a funcionarios de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional (Coordinador General FCNMPT y el Gerente de Laboratorios ISNAYA) e intermediarios de la marca ISNAYA (Distribuidor y Centros Mayoristas), considerando su experiencia en el mercado y el conocimiento que tienen sobre las marca de la competencia, en contraste con el análisis de datos web provenientes en primera instancia de los sitios oficiales de las compañías estudiadas y otras fuentes de referencia sobre las marcas.

#### **7.1.1. Caracterización de los principales competidores**

ISNAYA es una marca comercial de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” (FCNMPT), con 24 años en el mercado Nicaragüense. Entender su papel en el mercado implica vincularla al origen de la Fundación, por lo cual se ha realizado una breve síntesis de algunos antecedentes, previo a entender su posición frente a los competidores.

Según las entrevistas realizadas a los funcionarios de la FCNMPT, entre los antecedentes más importantes que se pueden citar es que la Fundación tiene sus orígenes en un proyecto denominado «Rescate de la Medicina Popular Tradicional» que nace en el año 1985, como respuesta a una incitación social y cultural de la población

que convivía en un contexto de cambios revolucionarios en el orden social (La Revolución Popular Sandinista). Desde esa fecha se distinguen tres etapas fundamentales: 1) El Rescate de la Medicina Popular Tradicional (período 1983 – 1987); 2) El Rescate e Integración de la Medicina Popular y Tradicional (1988 – 1992) y 3) La FCNMPT en la situación actual (1993 – 2016).

La primera etapa del proyecto tenía como propósito la promoción de investigaciones científicas en el campo de la etno botánica, antropología de la salud, historia de la medicina popular tradicional, producción orgánica y transformación de plantas medicinales, para rescatar el acervo cultural de la población Nicaragüense respecto al uso de la medicina natural y dar respuesta a los principales problemas de salud que aquejaban a la población debido a la falta de medicamentos convencionales por el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos.

El proyecto cobró mucha relevancia en las Segovias dadas sus posibles aplicaciones en ambientes sociales restrictivos y carenciales o bien como una alternativa real de desarrollo agroindustrial diversificado en el país, lo cual da apertura a una nueva etapa: el rescate e integración de la MPT. El proyecto es absorbido por el Ministerio de Salud de Nicaragua (MINSA) y deja de ser un proyecto regional circunscrito a Las Segovias, para convertirse por resolución ministerial en un proyecto de alcance nacional. Este esfuerzo integracionista conllevó distintas formas de divulgación y difusión del material compilado o «rescatado» previa validación de las prácticas y procedimientos en los modos y usos de los recursos terapéuticos; lo que a su vez determinó la creación de estructuras más complejas que asumieron esas funciones. La contrapartida social y política en términos de figura jurídica la asumió la FCNMPT adoptando un nuevo estatus que lo independizó del MINSA pasando a ser una Fundación civil sin fines de lucro, conservando su finalidad y razón social (Año 1993).

El nacimiento de la FCNMPT marca la tercera etapa y se caracteriza por una serie de reajustes frecuentes a sus estructuras organizativas al tenor de cambios políticos, sociales y económicos que no garantizaron la permanencia ni estabilidad financiera de

los trabajos investigativos, de capacitación o extensión que se venían impulsando vigorosamente con el apoyo de la cooperación externa. Ante esta situación se decide potencializar las acciones productivas y comerciales de las áreas estratégicas de la FCNMPT para garantizar su sostenibilidad. Así nace la marca ISNAYA con el propósito de promover la oferta de productos desarrollados por el laboratorio de medicina natural a nivel nacional y los servicios de imprenta especialmente en la zona norte de Nicaragua.

En el proceso de búsqueda documental se encontró un estudio denominado “Estudio de mercado y guía empresarial para la introducción del té verde en el mercado nacional marca: ISNAYA”, realizado por los consultores Mario Lanao y Franklin Brooks en marzo de 1994, el cual se menciona como un hallazgo desde la perspectiva del investigador debido a que no se tenía referencia alguna del mismo. Es el primer estudio que se hace de la marca ISNAYA en donde se analizan los factores de la demanda para la introducción de la línea de tés y el estudio de los oferentes existentes en ése momento, encontrando que los competidores existentes el mercado eran: Manza Te, Mondaisa y Kabata de Costa Rica (esta última probablemente extinta debido a que no hay referencias actuales de la misma), McCormick (proveniente de la subsidiaria de El Salvador) y Lipton de Guatemala.

Es una información muy interesante debido a que estas son las marcas objeto de estudio (exceptuando Kabata e incorporando Badia), y fueron seleccionadas por la presencia que tienen actualmente y no porque hubiese referencia del tiempo que tienen en el mercado, esto brinda la posibilidad de analizar una nueva variable no considerada en el estudio que es el impacto que tendría el tiempo en el nivel de posicionamiento de las marcas.

Para dar salida al criterio de identificación de los competidores, se consultó a través de entrevistas al distribuidor y funcionarios de la FCNMPT cuáles son los competidores que figuran actualmente en el mercado en la categoría de tés, encontrando cinco marcas que sobresalen entre las cuales están: Manza Te, Mondaisa, McCormick, Badia y Supremo. Todas estas marcas son extranjeras y en la opinión del Coordinador General



de la FCNMPT a nivel nacional ISNAYA es la única marca que les compite. Esto evidencia que los líderes de la empresa conocen a sus competidores y están claros de lo que representa para su marca.

A través del análisis de datos de fuentes de internet y las entrevistas realizadas se ha logrado caracterizar a los principales competidores en base a información general de las compañías y algunos lineamientos estratégicos de las mismas, encontrando que tres de las cinco marcas son transnacionales (Manza Te, Mondaisa, Badia), una multinacional (McCormick) y una nacional (ISNAYA).



Estas marcas competidoras son mayores que la marca ISNAYA en cuanto al tiempo en el mercado y están respaldadas por compañías con gran capital, lo cual les otorga ventajas a nivel de recursos tecnológicos, materiales y estructurales. En el caso de las empresas Costarricenses están alineadas a la producción y comercialización de té y mientas que las estadounidenses tienen mayor diversificación en su marca hacia la comercialización de especias y alimentos, por otro lado son compañías con gran expansión territorial que han visualizado el mercado centroamericano como una plaza con alto potencial.

La distribución de éstas marcas está en manos de empresas nacionales dedicadas exclusivamente a la comercialización de bienes de consumo masivo, con lo cual han accedido a muchos segmentos de mercados de clientes, sin embargo, su mayor fortaleza la encuentran a nivel de cadenas de supermercados y supermercados independientes.


Los resultados de la caracterización y/o identificación primaria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No 4. Análisis de datos * Identificación de los principales competidores							
Marca	Compañía	País de Origen	Tiempo en el mercado	Alcance comercial	Distribuidor para Nicaragua	Descriptorios de la marca / Empresa	Líneas de productos ofertadas
ISNAYA 	Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional Dr. Alejandro Dávila Bolaños.	Nicaragua	24 años	Nicaragua	Distribuidores Independientes: Suministros Internacionales, Los Paisas S.A., Cosafra S.A., Acción Médica Cristiana, Pro Salud, Insumed S.A, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneros en la industria Fito farmacéutica de Nicaragua.</li> <li>• Distribución nacional</li> <li>• Disponibles en Supermercados, Centros Naturistas, Farmacias, Dispensarios Médicos, Tiendas de conveniencia.</li> <li>• Intereses: Capilarización nacional, exportación a Centro América.</li> <li>• Productos de calidad y precios competitivos.</li> <li>• Marca reconocida en el mercado nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tés (Medicinales y Aromáticos)</li> <li>• Jarabes</li> <li>• Pomadas</li> <li>• Tinturas</li> <li>• Capsulas</li> <li>• Simples</li> <li>• Literatura</li> <li>• Servicios</li> </ul> <p>Línea de tés cuenta con 18 productos.</p>
MANZA TE 	Corporación Manza-Té de C.A., S.A	Costa Rica	46 años (desde 1970)	Centro América y República Dominicana. En pequeña escala EE.UU y China.	Adim Internacional y Cía Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneros en el mercado de Costa Rica</li> <li>• Disponible en cadenas de supermercados, macrobióticas, pulperías, instituciones, mini superes, etc.</li> <li>• Visión de ser líderes en el mercado Centro Americano y el Caribe en la producción y comercialización de tés. Desarrollar nuevos mercados para incrementar la participación de sus productos.</li> <li>• Reconocidos por su calidad, inocuidad, desarrollo sostenible y responsabilidad social.</li> <li>• Tiene inversiones importantes en capacidad instalada, equipos y maquinarias (Nuevas instalaciones de 2000 mts<sup>2</sup>)</li> <li>• Recién renovada su imagen corporativa y diseños de empaques.</li> <li>• Sello marca país</li> <li>• 12% de incremento anual en el mercado de exportaciones y 6% local (CR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tés (Frutales, mezclas herbales, especiales, herbales y aromáticos)</li> <li>• Avenas y Granolas integrales</li> <li>• Mieles</li> </ul> <p>Línea de tés cuenta con 25 productos.</p>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Marca	Compañía	País de Origen	Tiempo en el mercado	Alcance comercial	Distribuidor para Nicaragua	• Descriptores de la marca / Empresa	• Líneas de productos ofertadas
<p>MONDAISA</p> 	Montaña del Arco Iris S.A – MONDAISA	Costa Rica	31 años (Desde 1985)	Centro América, Caribe, Estados Unidos y Europa (Praga, República Checa).	Ram Internacional S.A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibles en cadenas de supermercados y tiendas detallistas.</li> <li>• Visión de consolidar la marca como una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por su competitividad, compromiso con el cliente y su alta calidad de productos.</li> <li>• Aval científico de productos debido a que sus productos están orientados a la categoría medicinal.</li> <li>• Altos estándares de calidad, certificación Internacional ISO 9001:2000.</li> <li>• 20% de incremento anual en el mercado de exportaciones y 11% en el mercado local (CR).</li> <li>• Intereses de expansión en Colombia y Perú.</li> <li>• Reciente ampliación de su planta de producción (12,000 mts<sup>2</sup>) para dar respuesta al mercado internacional (Inversión de \$ 2 Millones de dólares).</li> <li>• Diferenciación tecnológica</li> <li>• Recién renovados los diseños de empaques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tés (Te negro, Te verde, Infusiones frías, Aromáticos, Tés compuestos, Tés de Sabores, Tés bosque lluvioso).</li> </ul> <p>Línea de tés cuenta con 33 productos que suman más de 40 presentaciones.</p>
<p>MC CORMICK</p> 	McCormick & Company Inc.	Estados Unidos	127 años (Desde 1889)	Estados Unidos, México, Centro América, Australia, Asia, Canadá, China, España, Francia, Países Bajos, Reino Unido.	Distribuidora César Guerrero S.A. (DICEGSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con dos subsidiarias: McCormick Centro América ubicada en El Salvador y McCormick México. Sede principal en Estados Unidos.</li> <li>• El fabricante más grande en el mundo de especias, condimentos y extractos de sabor.</li> <li>• Alta calidad de los productos</li> <li>• Misión de expandir su posición de liderazgo a través de sus subsidiarias.</li> <li>• Reconocimiento de marca en múltiples categorías de pertenencia</li> <li>• Estrategia de expansión global.</li> <li>• Productos de alta calidad.</li> <li>• Disponibles en cadenas de supermercados, supermercados independientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayonesas y mostazas</li> <li>• Salsas</li> <li>• Hierbas, especias y sazónadores</li> <li>• Aderezos</li> <li>• Tés (Calientes y fríos)</li> <li>• Otros Productos</li> </ul> <p>Línea de tés cuenta con 11 productos.</p>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Marca	Compañía	País de Origen	Tiempo en el mercado	Alcance comercial	Distribuidor para Nicaragua	• Descriptores de la marca / Empresa	• Líneas de productos ofertadas
<p>BADIA</p> 	Badia Spices Inc.	Estados Unidos	49 años (Desde 1967)	Estados Unidos principalmente. 78 países del mundo.	Distribuidora Nacional S.A (DINSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad y precios competitivos.</li> <li>• Disponibles en grandes cadenas de supermercados, mini superes, hoteles, restaurantes, tiendas de conveniencia.</li> <li>• Ventas anuales equivalentes a \$ 100 Millones de dólares.</li> <li>• Fuerza de trabajo, instalaciones y maquinarias de primer nivel.</li> <li>• Estrategia de expansión global.</li> <li>• Alta diversificación de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de cocina (especies para la cocina como pimienta, albahaca, laurel, cilantro, canela, clavo de olor, comino, eneldo, ajo, etc.)</li> <li>• Mezclas preparadas (Sal de apio, sal de ajo, ajo y perejil, adobos, etc.).</li> <li>• Chiles</li> <li>• Salsas</li> <li>• Nueces y semillas</li> <li>• Comestibles (yuca, corazón de palma, etc.)</li> <li>• Productos de especialidad (agua y leche de coco, Rosa de Jamaica, mostaza seca, semillas de achiote, tamarindo, menta, etc.)</li> <li>• Infusiones o Tes (Te verde, Menta, Manzanilla, uña de gato, eucalipto, tilo, etc.)</li> </ul>

Fuentes: Análisis de datos de Fuentes de internet (Ver Bibliografía). Entrevista a Funcionarios de la FCNMPT, distribuidor, mayoristas.

### **7.1.2. Estrategias de los competidores**

El resultado anterior nos brinda una panorámica general sobre las marcas estudiadas, sin embargo a nivel estratégico se han identificado los principales componentes de la propuesta de valor de cada una de las marcas desde la experiencia de los funcionarios de la FCNMPT, los comercializadores y distribuidores, quienes son quienes conviven día a día con las marcas de la competencia, además del análisis de datos externos.

En la opinión de los funcionarios, de manera general y sin puntualizar en una marca específica de la competencia, consideran que los competidores de la marca ISNAYA en la categoría de té son líderes en costos. Debido al nivel de penetración que éstos tienen en diferentes mercados se espera que tengan economías de escala y por lo tanto sus costes sean mínimos. En el caso de ISNAYA no tiene niveles de producción intensivos y apenas está realizando esfuerzos de alta penetración en el mercado nacional, los costos para la empresa son un tema complicado debido a las variaciones constantes en los precios de las principales materias primas.

Con respecto a la diferenciación los entrevistados coinciden que en la categoría de té hay una competencia bastante grande y que estos no se diferencian tanto en cuanto a precio sino más bien en cuanto a calidad, diseño, marca comercial, colorimetría, manejo de góndolas en punto de venta, etc., lo cual le ha permitido a los consumidores diferenciar la oferta y elegir la que le aporte más valor.

El enfoque de mercado como estrategia, según los funcionarios y el distribuidor se lo atribuirían a ISNAYA, desde la perspectiva del segmento de mercado de clientes y de la categoría de pertenencia de la marca que es lo medicinal, la competencia está más orientada a la promoción del hábito y la cultura del té ofreciendo diversidad de productos para diferentes segmentos de clientes, debido a que su línea es más aromática y de sabores para un mercado que busca sustitutos del café y adquirir un hábito de consumo saludable para el bienestar general de su cuerpo.

---



A nivel de penetración de mercado es evidente que los competidores de manera global tienen un alcance superior a la marca ISNAYA, sin embargo tropicalizando esta idea a lo que sucede en el mercado local hay algunas diferencias significativas. En primer lugar los competidores tienen fortaleza en segmentos de mercados diferentes a los de ISNAYA, su fuerte está a nivel de cadenas de supermercados donde tienen alta participación, mientras que la marca realiza esfuerzos por penetrar a éste segmento. Por el contrario ISNAYA tiene mayor fortaleza en el segmento de centros naturistas y farmacias en el que los competidores tienen menos presencia.

A nivel del mercado de consumidores la ventaja de penetración la tiene ISNAYA debido a que el número de puntos de venta es superior a los de la competencia, pues sabemos que los establecimientos de las cadenas de supermercados solo se da en las principales ciudades mientras que las farmacias y centros naturistas están al acceso de toda la población nicaragüense.

En cuanto a la diversificación los funcionarios consideran que los competidores tienen ventaja a nivel de presentaciones (tés en cajas individuales, en bolsas, presentaciones familiares, etc.) y de líneas de productos ya que su marca figura en diferentes categorías de pertenencia, sin embargo a nivel específico de la línea medicinal ISNAYA está mayor diversificada porque ésta ha sido su experiencia y ofrece mayor cantidad de opciones para los consumidores que quieren mejorar su condición de salud, que es uno de los principales beneficios buscados. El portafolio de productos de Laboratorio ISNAYA presenta una amplitud de 7 líneas, una longitud de 56 productos que se caracterizan por una alta consistencia, y la línea de té con una profundidad de 18 productos.

El aspecto de diversificación en cuanto a presentaciones debe ser tomado en cuenta, ya que es una manera que han encontrado los competidores para llegar a un público de menor poder adquisitivo y que compra más volumen.

Finalmente en cuanto a la posición de liderazgo asignada a los competidores, los funcionarios de ISNAYA aducen que carecen de indicadores de peso para poder establecer una participación relativa del mercado, debido a que en Nicaragua la industria Fito farmacéutica hasta ahora está siendo formalizada y no se tienen datos estadísticos

sobre las ventas globales de la industria y el aporte específico de cada uno de los competidores, por otro lado, prefieren que la posición de liderazgo sea asignada desde los consumidores. La siguiente tabla muestra un consolidado de las opiniones de los entrevistas sobre las estrategias más visibles de las empresas competidoras.

**Tabla No 5. Posición estratégica asignada a los competidores.**

Marca	Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia	Isnaya
<b>Estrategia</b>					
Líder en costos	X	x	x	x	
Diferenciación	X				x
Enfoque					x
Penetración de mercado				x	
Desarrollo de mercado	X	x	x		
Diversificación	X	x	x	x	x
Desarrollo de producto					
Líder					
Retador	X	x	x	x	x
Seguidor			x	x	

**Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizada a funcionarios y comercializadores.**

Retomando la posición estratégica de las marcas y las estrategias mismas como ventajas competitivas, se ha consultado a los funcionarios y comercializadores sobre los elementos en que encuentran una ventaja de la marca ISNAYA versus la competencia. Una opinión que más adelante será contrastada desde la perspectiva del consumidor al evaluar el posicionamiento de las marcas.

Los resultados indican que al evaluar criterios como la calidad percibida de las marcas, la variedad de la oferta, precios, distribución y publicidad (elementos del mix de marketing), la marca ISNAYA tiene ventaja sobre sus competidores en cuanto a la diferenciación por calidad, uno de los aspectos que más se ha destacado en la comunicación de la marca.

Otras ventajas asignadas están referidas a las relaciones estratégicas de la institución con diferentes stakeholders o grupos de interés, lo cual le ha permitido ser una empresa de referencia en la industria fito farmacéutica, además de ser los pioneros en el campo de la Medicina Popular Tradicional de Nicaragua.

A nivel de las variables específicas de marketing los entrevistados revelan que la publicidad local ha sido muy importante para dar a conocer la marca y hacerla de referencia ante los consumidores, con la ventaja de que los competidores realizan muy pocos esfuerzos en éste campo. El distribuidor de ISNAYA considera que desde la perspectiva promocional ISNAYA necesita mejorar sus políticas, ya que los mayoristas demandan mejores bonificaciones y regalías, aspecto en el que los competidores sacan ventaja.

A nivel de productos los funcionarios de la FCNMPT, consideran que ISNAYA debe mejorar sus presentaciones dándole el valor agregado del ensobrado y el identificador de marca a cada bolsa filtrante, además de innovar el diseño de sus empaques para hacerlos más atractivos visualmente, ya que los competidores tienen empaques más atractivos, aunque ISNAYA tiene un concepto corporativo muy diferenciador que debe ser analizado.

Un elemento que la marca ISNAYA ha rescatado desde el punto de vista psicológico del consumidor es el hecho de que la empresa cuenta con un laboratorio tecnificado para garantizar la calidad en todos los procesos productivos, lo cual aporta valor a la oferta, de tal manera que siempre que se garantice un estándar de calidad superior y la eficacia terapéutica el consumidor estará satisfecho y la marca será competitiva.

Otros aspectos relacionados al producto y la calidad en la que ISNAYA saca ventaja a la competencia según los funcionarios de la FCNMPT, es en cuanto a las variables organolépticas y físico químicas del producto, ya que en análisis de control de calidad de los productos de la competencia éstos presentan algunas inconsistencias en cuanto al cumplimiento de los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA'S).

### **7.1.3. Análisis FODA de los competidores**

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa. La empresa debe llevar a cabo un análisis FODA, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos

y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013).

Considerando la importancia de ésta herramienta en el análisis competitivo para el estudio del posicionamiento, se construyó un F.O.D.A de las marcas a través de una metodología de análisis cualitativo de categorías a partir de la construcción individual de la herramienta por parte de los funcionarios y distribuidor de la marca, el cual se expresa en la tabla que sigue.

<b>Tabla No 6. Sistematización de herramienta FODA</b>		
	<b>ISNAYA</b>	<b>Competidores</b>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos y servicios</li> <li>• Calidad y eficacia terapéutica de sus productos.</li> <li>• Marca de prestigio</li> <li>• Respaldo científico técnico</li> <li>• Experiencia agroindustrial de 26 años.</li> <li>• Red de distribución nacional</li> <li>• Equipamiento de un laboratorio de control de calidad.</li> <li>• Productos competitivos y con registro sanitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación y diversificación de productos</li> <li>• Son grandes empresas</li> <li>• Cobertura regional e internacional</li> <li>• Equipamiento técnico y tecnológico.</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Recursos para aplicar estrategias de mercadeo y publicidad</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es reconocida y fidelidad de sus consumidores.</li> <li>• Alto reconocimiento por ser pioneros en Nicaragua</li> <li>• Potencial de exportación (Centro América)</li> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Mejorar la presentación del producto para acceder a otros segmentos (cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes).</li> <li>• Leyes nacionales que favorecen el establecimiento de empresas locales.</li> <li>• Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional</li> <li>• Desarrollar productos para cubrir necesidades insatisfechas.</li> <li>• Cultura de creciente consumo de los consumidores.</li> <li>• Competidores (Posible Benchmarking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un mejor posicionamiento en el mercado nacional</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Incentivar la demanda a través de la inversión publicitaria</li> <li>• Mercado importante de centros naturistas y farmacias</li> <li>• Políticas de libre mercado en Nicaragua.</li> <li>• Bajas barreras de entrada al mercado</li> <li>• Escenario favorable en el mercado de medicina natural</li> <li>• Cambios de hábitos de consumo.</li> <li>• Nichos de mercado internos.</li> </ul>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	<b>ISNAYA</b>	<b>Competidores</b>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Baja inversión en mercadeo y ventas</li> <li>• Débil presencia de la marca en empaques</li> <li>• Poco control sobre el canal de distribución</li> <li>• Distribución centralizada en cabeceras departamentales</li> <li>• Presentación del producto (sin etiquetado y ensobrado)</li> <li>• Carece de una estrategia publicitaria con alcance nacional</li> <li>• Falta de equipos y tecnologías modernas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay inversión masiva en publicidad</li> <li>• Baja selectividad en precios</li> <li>• Falta de visión para ampliar el mercado nacional</li> <li>• Sistema de distribución débil</li> <li>• Falta de investigación de mercado para el aprovechamiento de oportunidades</li> <li>• No impulsan la marca</li> <li>• No hay presencia en los círculos sociales de la industria de medicina natural (congresos, investigaciones)</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de productos sustitutos</li> <li>• Mayor posicionamiento de la competencia.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores locales y extranjeros.</li> <li>• Tecnificación de competidores locales</li> <li>• Integración vertical de distribuidores</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada a nivel estructural (Arancelarias y de requerimientos técnicos)</li> <li>• Regulaciones por medio de leyes nacionales actualmente vigentes.</li> <li>• Competidores nacionales (Isnaya)</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores (China, India, México)</li> <li>• Canibalismo entre competidores.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a funcionarios y comercializadores.**

Considerando los resultados de la herramienta se aprecia que la marca ISNAYA tiene claras oportunidades para alcanzar mayores niveles de competitividad, sobre todo en cuanto a los procesos de innovación de productos, lo cual conlleva a la realización de inversiones tecnológicas y el fortalecimiento de sus procesos de mercadeo. Es importante que la empresa tome en consideración éstos elementos porque el mercado es atractivo para el ingreso de nuevos competidores que lucharán por ganar espacios de mercado.

ISNAYA debe aprovechar las debilidades de los competidores y reforzar su posicionamiento, es decir, que no puede permitirse entrar en una zona de confort solo porque los competidores no estén haciendo mayores esfuerzos. La estrategia a seguir debe ser proactiva y no reactiva.

Finalmente es propio que ISNAYA considere las fortalezas que tiene y las comunique, debido a que para efectos de posicionamiento además de serlo hay que parecerlo, esto creará mejores asociaciones en los consumidores frente a una competencia que está físicamente fuera del territorio nacional. Las debilidades por su parte deben ser

superadas y considerarlas en la planificación estratégica de la empresa desarrollando procesos de mejora continua en toda su estructura.

Por lo demás, las oportunidades deben ser aprovechadas, sobre todo a nivel del fortalecimiento interno de la comercialización para después desarrollar procesos de internacionalización en el mediano o largo plazo. Al igual que las debilidades las amenazas deben considerarse en el pensamiento estratégico a fin de estar preparados para enfrentarlas en caso de que se materialicen.

#### **7.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas**

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivo así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. El análisis de las fuerzas externas al sector industrial es de mucha importancia debido a que afecta a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. Este análisis se centra en cinco elementos fundamentales: a) Rivalidad entre competidores, b) Nuevos participantes, c) Productos sustitutos, d) Poder de Negociación de compradores y e) Poder de negociación de negociación de proveedores. (Porter, 1985), citado por (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Dado que ISNAYA es una marca de referencia en el mercado y que pretende alcanzar mayor participación y posicionamiento, se hace necesario el análisis de las fuerzas competitivas para identificar el comportamiento de la industria y a la vez orientar los objetivos de marketing al contexto competitivo de la marca.

**Gráfico No 1. Diamante de Porter**



### **a) Rivalidad entre competidores**

Desde la percepción de los funcionarios de la FCNMPT y el distribuidor, la rivalidad entre competidores es baja, los competidores no se perciben como un peligro potencial, debido a que están en una posición muy pasiva. Si existe alguna rivalidad ésta se hace

notoria en la lucha por ganar espacios en las góndolas de supermercados. Sin embargo no existen conflictos entre competidores, no hay guerras de precios ni de publicidad, tampoco se desarrollan productos con mucha frecuencia para desplazar al competidor.

Considerando lo anterior es posible que la rivalidad en el segmento sea moderada debido a que la fortaleza de ISNAYA está en un segmento en que los competidores no tienen mucha presencia y viceversa. Aun así, tampoco se observa una rivalidad marcada entre los competidores externos que si están en el mismo canal de distribución, por lo tanto el segmento resulta ser muy atractivo para nuevos competidores, si además consideramos que el mercado tiene perspectivas de crecimiento. Este es un escenario favorable para ISNAYA, sin embargo no debe confiarse, porque el comportamiento de los competidores puede cambiar.

La rivalidad entre competidores para ISNAYA se encuentra el mercado local y no con las empresas extranjeras, debido a que existen múltiples empresas pequeñas de índole artesanal que se dedican a la producción y comercialización de productos naturales en Nicaragua, que compiten en condiciones desleales en otras líneas de productos y están abarrotando el mercado con productos sustitutos a precios muy bajos, muchas de ellas ingresan al mercado con productos sin licencias y registros sanitarios, sin cumplir buenas prácticas de manufactura (BPM) o controles de calidad, por lo que tienen costos mínimos en la producción.

#### **b) Competidores potenciales o nuevos participantes**

En el análisis de los nuevos participantes primero se ha considerado el atractivo del mercado, el cual, según los entrevistados es muy alto, debido a que el sector de medicina natural en Nicaragua en la actualidad es parte de la política gubernamental, lo cual ha significado una serie de cambios contextuales y mayor uso y conocimiento de la población sobre la medicina tradicional. El sector estaba invisibilizado y ahora está llamando mucho la atención en la economía nacional. Dado que hay programas de fomento a las Mipymes del sector muchos empresarios están aprovechando para ingresar al mercado local y



otros para desarrollar acciones productivas destinadas a la exportación (ejemplo el caso de quienes exportan Moringa).

Los funcionarios de la FCNMPT consideran que a nivel de competidores internacionales hay una amenaza real de ingreso de nuevos competidores debido a que no existen barreras de entrada. Recientemente se aprobó la ley 774 “Ley de Medicina Natural, terapias complementarias y productos naturales en Nicaragua” la cual regula el ejercicio de la medicina natural en el país y contempla requisitos para la importación de productos naturales que pueden significar una barrera para estos potenciales competidores. Hasta el momento los competidores de la categoría de té han sabido surfear las regulaciones del Ministerio de Salud debido a que han ingresado sus productos bajo la categoría de alimentos y no de productos medicinales, cuyos procesos de registros son más complejos. La parte arancelaria seguramente no representa una barrera para los competidores, debido a que disponen de recursos y requisitos de ingreso. Por otra parte los competidores locales no están haciendo nada por desplazar las marcas extranjeras.

Según los entrevistados las tendencias más evidentes respecto al ingreso de nuevos competidores son: a) Los laboratorios de medicina convencional (químicos) que están desarrollando productos con ingredientes naturales, b) Los distribuidores independientes están realizando integración vertical o solicitando al laboratorio productos bajo el concepto de marca blanca o marca de distribuidor, c) Algunas empresas privadas están investigando el potencial del sector y d) Muchos productores nacionales que están desarrollando marcas para la comercialización en el mercado local.

Un elemento importante en este apartado es que para los competidores nacionales las barreras de entrada son altas si se considera que hacer medicina tradicional de manera responsable requiere una alta inversión de capital, equipos especializados, maquinarias, etc., es la razón por la que estos no compiten en la línea de té.

### **c) Amenaza de productos sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que tiene la capacidad de satisfacer las mismas necesidades de los clientes en un sector o industria, aunque técnicamente y conceptualmente sea diferente. En una primera aproximación, estos productos procederían de la variedad existente en la propia industria. (Bilancio, 2008).

Al respecto los funcionarios de la FCNMPT consideran que la amenaza es latente, de alguna manera el ingreso al mercado de productos químicos con ingredientes naturales constituyen una alternativa para el consumidor, aunque técnicamente la medicina natural es sustituto del producto químico. Por otro lado los productos que no compiten en igualdad de condiciones, finalmente se convierten en un sustituto aunque estén dentro de la categoría natural, debido a que son productos que responden a la satisfacción de las mismas necesidades de la población y se venden a precios muy bajos. En los últimos años han ingresado muchos productos Guatemala, Honduras y El Salvador con estas características.

Algunas marcas competidoras como Lipton están diversificando en la línea del té al lanzarlo como bebida fría, así también otras marcas en la categoría de zumos están incursionando en esta categoría de tés fríos, constituyendo una alternativa para el clásico té (entre ellas Tropical, Hi-C).

Considerando toda esta información, técnicamente el mercado carece de atractivo en este aspecto, debido a estos competidores terminan condicionando la demanda de los productos y limitan los precios y ganancias de las empresas con costes mucho mayores, sobre todo en aquellos segmentos con menor poder adquisitivo. Por ello es necesario que Laboratorios ISNAYA garantice la eficiencia en costos a fin de guardar un equilibrio en el segmento de mercado.

#### **d) Poder de negociación de los compradores**

Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí. (Aaker, 1998).

Considerando ésta premisa se ha analizado la influencia que tienen los consumidores en el desarrollo de la mezcla de marketing de las empresas del sector, sobre todo en lo relativo a las variables precio y producto.

Los funcionarios y comercializadores coinciden en que en éste mercado no hay una influencia notoria o poder de negociación por parte de los consumidores, al menos de manera explícita. ISNAYA previo a desarrollar nuevos productos realiza sondeos de mercado para ajustar la oferta a los gustos y preferencias de los consumidores. En cuanto a los precios en los sondeos se evalúa el nivel de asequibilidad, lo cual es importante al momento de fijarlos.

Considerando la naturaleza de los productos, los entrevistados están conscientes de que el poder de los consumidores se refleja en la demanda, debido a que no son bienes de primera necesidad y la demanda presenta una tendencia elástica, sin embargo el nivel de elasticidad es algo que debe ser calculado para efectos de que sea un referente en el establecimiento de los precios del mercado. La empresa ha tomado como medida realizar una revisión de costos anual y hacer sondeos de precios de competencia para efectos de establecer un precio razonable. Por otro lado al haber muchos compradores que buscan precios bajos, el segmento termina ejerciendo un poder de negociación alto porque condiciona a las empresas en cuanto a sus políticas de precio, en el entendido de que no es un mercado que pueda afectarse con cambios muy frecuentes.

En cuanto al nivel de exigencias de los consumidores, los entrevistados si consideran que los clientes son altamente exigentes, pero estas dependen en gran medida del

segmento de mercado, de manera tal que un segmento con menos poder adquisitivo es menos exigente que uno con alto poder adquisitivo, aunque cuando se trata de productos de consumo y especialmente para la salud, el cliente espera resultados independientemente de su condición económica. Considerando que la línea de té es para una clase media, la empresa debe ser competitiva en cuanto a precio y calidad, de otro modo quedaría en desventaja, aunque al final está demostrado que el consumidor se adapta a las ofertas de los diferentes competidores.

Si los consumidores son altamente exigentes pero a la vez buscan precios bajos, ISNAYA tendría una ventaja competitiva sobre los competidores locales, ya que la mayoría de las empresas que funcionan en este negocio a pesar de que ofrecen un precio bajo en sus productos no transmiten la seguridad, confianza y calidad de sus productos.

Desde el punto de vista mercadológico el atractivo del mercado se reduce si los consumidores tienen alto poder de negociación, debido a que condicionan la oferta. En este caso SNAYA debe procurar la diferenciación, de manera tal que el producto se perciba como único y con beneficios y valores especiales que los clientes estén dispuestos a pagar.

#### **e) Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofertados. (Porter, 1985).

Para realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores se consultaron aspectos esenciales sobre la ubicación, la calidad de las relaciones establecidas, las políticas de negociación y el poder de los mismos al momento de la venta.

Según los funcionarios de la FCNMPT, se reconocen dos tipos de proveedores, los nacionales e internacionales. Los primeros son oferentes de materias primas, insumos y

materiales. Los segundos generalmente son proveedores de maquinarias y algunos insumos que no se encuentran en el mercado local.

Los proveedores de materias primas están localizados en Estelí y otros departamentos a nivel nacional, eso se debe al tipo de planta que se utiliza y de las condiciones agroecológicas donde se desarrollan, unas crecen en zonas frías otras en zonas calientes. En el caso de los proveedores locales (Estelí), son en su mayoría productores asociados a una red creada por la misma empresa, a los cuales se les otorga capacitación técnica, semillas, plántulas y otros beneficios, con éstos se trabaja una planificación productiva anual y se establecen precios consensuados, lo cual es una ventaja para ISNAYA debido a que se convierte en el principal cliente los mismos y establece las reglas para que estos apliquen como proveedores (producción orgánica, condiciones de entrega, etc.), con lo cual la empresa tiene un poder de negociación muy alto con este grupo de oferentes.

En el caso de los proveedores locales ubicados en otras zonas del país la relación es diferente, aunque ISNAYA conserva sus parámetros de calidad en la compra de materias primas, no puede influir en cuanto a precios ni ejercer presión en cuanto a algunas condiciones debido a que estos proveedores tienen su propia cartera de clientes e incluso algunos son proveedores únicos para ciertos insumos. Sin embargo las relaciones son muy sanas y de confianza, se trabaja a través de políticas de crédito, se consiguen rebajas y han sido relaciones duraderas. Una desventaja para ISNAYA con estos proveedores es que muchos son intermediarios.

A nivel internacional los proveedores están ubicados en Alemania, China, Japón y Centro América, en este caso el poder de negociación es prácticamente nulo. Son pedidos especiales en los que el proveedor impone sus condiciones, como pagos anticipados, cantidades mínimas de compra y precios. En este aspecto es importante mencionar que una amenaza de la empresa es la dependencia tecnológica y de algunos

insumos como el papel filtro para los téis proveniente de Alemania, debido a que no se encuentra en el mercado local.

Cuando existen pocos proveedores en un mercado, como es el caso mencionado en algunos insumos o maquinarias, lo ideal para la empresa es que establezca relaciones satisfactorias. En este sentido la empresa debería formalizar las relaciones estratégicas con los proveedores a través de convenios que puedan otorgarle algún tipo de beneficios adicionales.

Por otro lado la empresa debe ampliar su abanico de opciones a través de la búsqueda de nuevos proveedores en un área geográfica más cercana, esto a que los funcionarios reconocen que en muchas ocasiones están “casados” con un solo proveedor, cuando seguramente hay otros en el mercado con mejores ofertas. En la medida en que la empresa amplíe su red de proveedores tendrá la oportunidad de tomar decisiones estratégicas en cuanto a las compras, analizando precios, presentaciones, cantidades, etc.

## **7.2. Caracterización del segmento de mercado de la marca ISNAYA**

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. (Santesmases Mestre, 2012)

El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes, ya sea en sus necesidades o en sus características demográficas y socioeconómicas, en su personalidad, actitudes, percepciones y preferencias. La cuestión entonces es determinar que segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado y a cuales dirigir la oferta comercial, para ello se han estudiado una serie de criterios preestablecidos que nos ayudan a identificar el segmento de mercado de la marca ISNAYA.

Para identificar el segmento se abordaron en el estudio indicadores como: características relevantes, ubicación geográfica, beneficios buscados, niveles económicos, sexo y categorías de edad, analizando la información desde diferentes perspectivas, primeramente los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a consumidores en contraste con la información brindada por funcionarios de la empresa y distribuidores de la marca, a fin de comprender el nivel de coherencia entre la información y evaluar si la empresa conoce su segmento de mercado y a la vez reconocer las características más relevantes del mismo.

### **7.2.1. Consideraciones iniciales sobre el segmento**

Según entrevista realizada a funcionarios de la FCNMPT, en los años 80-90 cuando ISNAYA comienza no existía el mercado de productos naturales. En la actualidad el

segmento puede ser descrito desde dos puntos de vista: Un segmento de mercado de clientes mayoristas y un segmento de clientes consumidores.

A nivel de intermediarios un mercado importante para ISNAYA, son los centros naturistas, debido a que es un sector que ha crecido bastante en los últimos años y son los principales clientes. Una característica relevante de estos clientes es que son los prescriptores de la marca, dan información sobre el uso de los productos naturales y recomiendan el producto. Estos se convierten en el mercado más relevante junto a otros intermediarios como los puestos de salud donde recién se está ingresando, hospitales y las clínicas especializadas que trabajan directamente con la medicina natural.

En el canal de comercialización aparecen también los supermercados y farmacias, sin embargo la dinámica de éstos es diferente y se caracterizan por el manejo de una relación más fría con el consumidor. En el supermercado la modalidad de venta es el autoservicio y el cliente aunque tiene muchas opciones no hay quien le recomiende, aunque la ventaja es la exhibición del producto. La farmacia por su lado es otro segmento donde también la relación es muy fría, es como un supermercado pequeño, los productos no están visibles al público y la gente los compra porque conocen la marca.

A nivel de grupos de usuarios el distribuidor y mayoristas entrevistados consideran que los consumidores de la marca ISNAYA son personas conocedoras de la marca, que tienen un nivel importante de fidelidad y amor hacia la misma. Se caracterizan por un importante grado de conocimiento y confianza que ha sido motivado por el papel de la publicidad y la recomendación de terceros. Estos mayoristas no puntualizan en cuanto a quién es el consumidor ISNAYA debido a que consideran que los productos los compra la población en general.



## 7.2.2. Perfil demográfico del segmento

**Tabla No 7. Edad del encuestado \* Sexo del encuestado**

		Sexo del encuestado		Total	%
		Masculino	Femenino		
Edad del encuestado	15 a 25 años	10	12	22	18.33%
	26 a 35 años	11	14	25	20.83%
	36 a 45 años	4	20	24	20.00%
	46 a 55 años	8	26	34	28.34%
	56 años a más	5	10	15	12.50%
Total		38	82	120	100.0%
%		31.66%	68.34%	100.0%	

Fuente: Encuesta dirigida a consumidores

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), los datos demográficos proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda (comportamiento de consumo y de compra de los clientes) y se miden con relativa facilidad. Las características más comunes (solas o combinadas) para la segmentación demográfica son edad, sexo, etapa del ciclo vida de la familia, ingreso y educación.

Los resultados de las encuestas demuestran que los consumidores de productos naturales son mayoritariamente mujeres (68.34%) concentradas en un rango de edad superiores a los 35 años, con lo cual se establece como un segmento adulto con tendencia hacia adulto mayor, consecuentemente madres de familia. En el caso de los hombres que solo representan el 31.66% de la muestra, presentan la característica de ser un segmento más joven concentrado mayoritariamente entre los 15 a 35 años, una característica muy particular que debe ser tomada en cuenta en los criterios de segmentación, debido a que ésta divergencia puede ser significativa a nivel de gustos y preferencias.

El análisis de las entrevistas revela que tanto funcionarios de la empresa como intermediarios (distribuidor y mayoristas), consideran que las mujeres son el principal segmento, porque son tomadoras de decisiones en el hogar, visto desde una perspectiva cultural de que son las mujeres las que se preocupan más por el bienestar de la salud de

la familia ya que son mujeres preventivas. También hay un segmento importante de jóvenes que se quieren ver bien, que están consumiendo saludable. Además agregan que efectivamente el segmento se encuentra en edades entre los 35 a 50 años, lo cual es un indicador de que el segmento tiene las aptitudes necesarias para tomar decisiones de compra.

El que sean las mujeres las que mayormente compren representa que a estas se debe dirigir los esfuerzos publicitarios de la marca debido a que son tomadoras de decisiones, influenciadoras o líderes de opinión al momento de la compra. Los hombres y las mujeres tienden a presentar diferentes actitudes y orientaciones de conducta, por lo que es importante considerar dicho resultado.

La edad es indistinta al momento de hacer las compras de medicina natural sin embargo en los tres establecimientos de los mayoristas entrevistados el rango promedio es de los 40 años. Se tendría que pensar en hacer algo particular que llame la atención de otros grupos etáreos y que puedan convertirse en clientes reales.

Respecto a la condición de empleo de los encuestados, el 72.04% de los casos válidos en la muestra, trabajan; lo cual es un indicador de que son personas económicamente activas y estables. Tomando como referencia el 100% de las personas que trabajan el 62.36% son casadas o en unión libre, lo cual indica que el segmento tiende hacia un concepto más familiar que individual. El porcentaje de individuos que no trabaja está concentrado mayoritariamente en las edades entre 15 a 25 años o personas mayores de 56 años, es decir, jóvenes estudiantes o personas que ahora perciben ingresos menores en concepto de jubilación o como ayuda económica de los padres (Tabla No 8).

**Tabla No 8. Estado civil del encuestado \* Trabaja el encuestado \* Ingresos promedios**

		Trabaja el encuestado		Total	%
		Si	No		
Estado civil del encuestado	Casado-a	39	11	50	42.38%
	Soltero-a	31	17	48	40.67%
	Unión libre	14	5	19	16.10%
	Divorciado-a	1	0	1	0.85%
Total		85	33	118	100.00%
		72.04%	27.96%	100%	



El nivel de ingreso promedio de la muestra en estudio se concentra entre los C\$ 3,501.00 a C\$ 10,000.00 (70% de los encuestados) con una tendencia incremental de salarios que superan los C\$ 5,000 córdobas. Haciendo un análisis de éste factor demográfico, los consumidores de productos naturales tienen salarios relativamente altos si consideramos que el salario más bajo indicado por el Ministerio del Trabajo en Nicaragua es de C\$ 3,480.74<sup>1</sup>.

Por otra parte, (Enríquez, 2013), señala que una familia de clase media en Nicaragua registra un ingreso mínimo 1,200 dólares mensuales con un promedio de cuatro habitantes en paridad de poder adquisitivo, lo cual se traduce a un promedio de C\$ 8,700.00 córdobas por individuo, una media no lejana a los ingresos de la muestra estudiada con lo cual puede decirse que los consumidores están en el rango de clase media, lo cual es muy importante desde el punto de vista del poder adquisitivo de los

<sup>1</sup> Mitrab (2016). Salario mínimo. Consultado el 27.06.16 de (<http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario-minimo>)

consumidores, debido a que cuando la necesidad de un bien es respalda con el poder de compra se traduce en demanda, además, el tamaño del núcleo familiar estudiado es de 4 a 6 personas, con un peso específico del 56.7% sobre el total de la muestra.

Una opinión contrastada entre funcionarios e intermediarios confirma éste resultado, debido a que éstos han caracterizado el segmento como clase media, algo que asocian o analizan desde la perspectiva del precio de los productos, donde se considera que no son tan bajos para un segmento de bajo poder adquisitivo ni tan caros para un segmento realmente selectivo, aunque en su experiencia los productos pueden ser adquiridos por personas de clase baja, media y media alta.

Independientemente de que los clientes pertenezcan a diferentes estratos económicos es necesario que la empresa considere una comunicación inclusiva, es decir que los productos ISNAYA son accesibles para todos los consumidores. Sin embargo cuando se trabaje la propuesta de valor ésta debe estar más orientada al segmento.

Otra de las características del segmento es el nivel educativo, los resultados evidencian que el 57.5% de la muestra tiene un nivel universitario o superior, es decir, en el nivel de licenciatura o estudios superiores. Solamente el 24.10% tiene un nivel entre el rango de primaria o secundaria. Todo esto es un indicador de que el segmento se caracteriza por un nivel educativo alto, distribuido en una diversidad de profesiones (Ver gráfico Anexo).

**Tabla No 9. Sexo del encuestado \* Religión del encuestado**

		Religión del encuestado			Total
		Católica	Evangélica	Ninguna	
Sexo del encuestado	Masculino	23	11	4	38
	Femenino	45	32	5	82
Total		68	43	9	120

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Finalmente se ha incluido en el análisis demográfico la variable religión. Considerando que la medicina natural desde el punto de vista cultural se ha vinculado a algunos temas como la brujería, chamanes, curanderos tradicionales, etc.; el estudio demuestra que hoy el consumidor independientemente de su religión y sus creencias consume el producto

natural, esto se debe a que los procesos de industrialización han creado nuevas percepciones sobre el uso de la Medicina Popular Tradicional. El 56.67% de los encuestados profesan la religión católica y un 35.84% la religión evangélica.

### **7.2.3. Perfil geográfico del segmento**

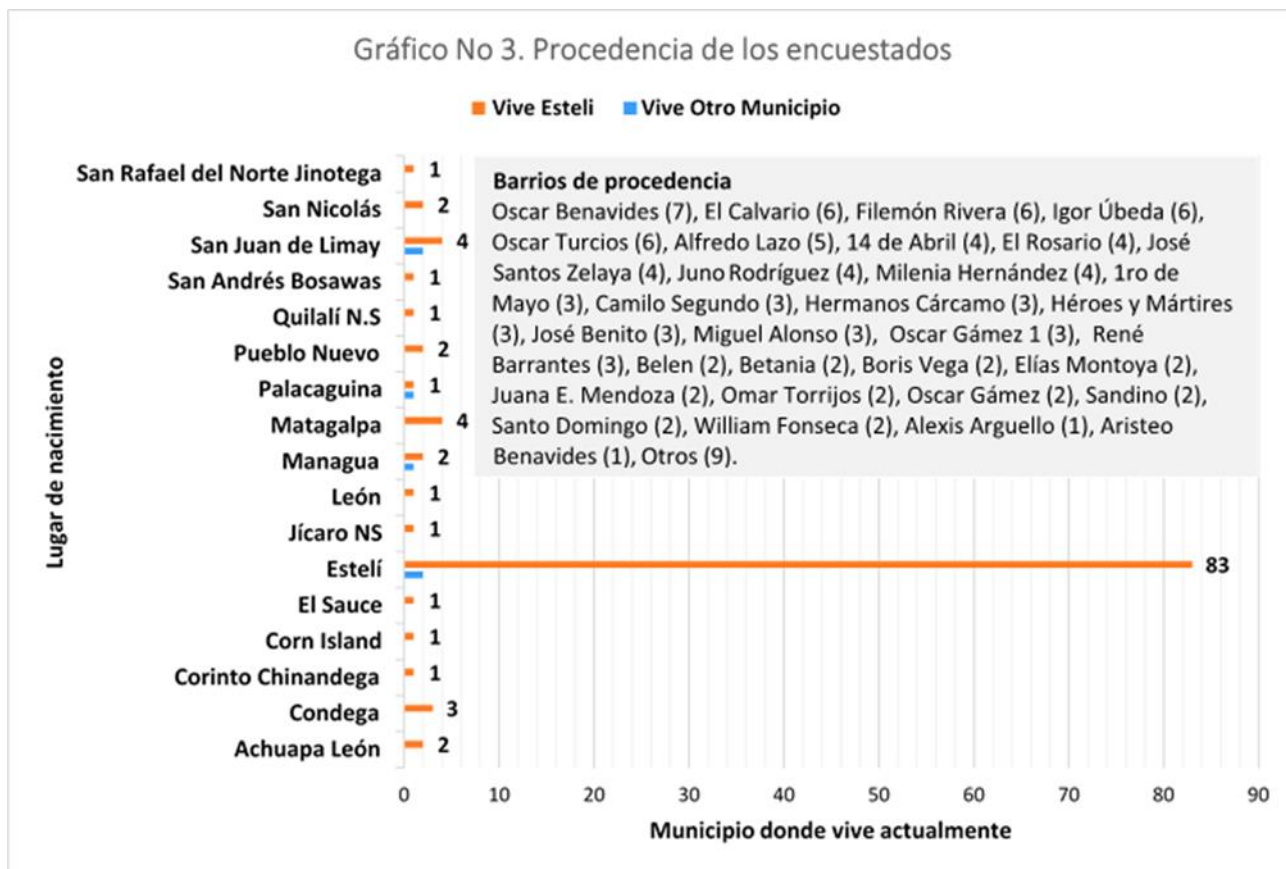
Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), la segmentación geográfica se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. La empresa puede operar en una o varias áreas, u operar en todas pero prestar especial atención a las variaciones locales.

El lugar donde una persona vive determina algunos aspectos de su comportamiento de consumo, es decir que existe la premisa de que cuando la gente vive cerca comparte medios financieros, gustos, preferencias, estilos de vida y hábitos de consumo similares (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

Considerando lo expuesto anteriormente, en términos de segmentación geográfica los funcionarios de ISNAYA consideran que los consumidores están concentrados en la ciudad, la gente de la zona rural tiene opciones para tratarse eficazmente en su propia casa, debido a que han sabido desarrollar esta práctica de la medicina natural desde sus antepasados. Aunque eso no impide que haya consumidores en el campo, la empresa tiene convenios comerciales con instituciones de carácter social que manejan programas de salud comunitaria donde los beneficiarios son personas de escasos recursos y los productos son donados o vendidos a un precio mínimo.

Los comercializadores (mayoristas y distribuidor) coinciden en que la mayor concentración de consumidores está en la ciudad, aunque los productos también se venden en zonas rurales.

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**



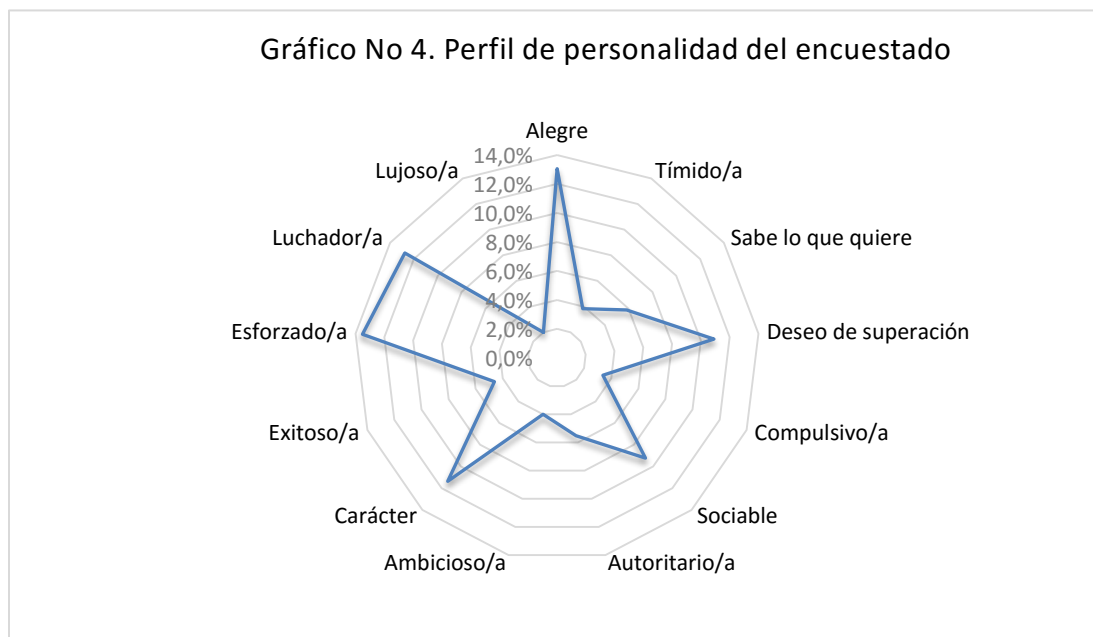
Fuente: Encuesta dirigida a consumidores

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a consumidores, del 100% de los encuestados el 69.17% de los consumidores son personas nacidas en Estelí, confirmando que la mayoría de demandantes están concentrados en la ciudad. El 23.33% son personas que viven actualmente en la ciudad pero que provienen de otros municipios (16 municipios de la zona norte en su mayoría). Este dato es muy interesante si se analiza el efecto migratorio hacia la ciudad, y la probable influencia de estos individuos en el comportamiento y la cultura de consumo de productos naturales, sin embargo, se ha confirmado que los consumidores son mayoritariamente originarios de la ciudad y no de otras localidades. El 7.5% de los encuestados son transeúntes o visitantes de otros municipios.

A nivel de micro localización el 92.5% de los encuestados están distribuidos en 39 barrios de la ciudad concentrados principalmente en la zona centro. Este dato es muy

importante si se considera que los esfuerzos publicitarios visuales deben estar en las zonas de concentración de los consumidores. La zona centro además de ser una zona de mucha afluencia es un lugar estratégico para materiales visuales como mantas, banners o cualquier otro material visual – auditivo (perifoneo).

#### **7.2.4. Perfil psicográfico del segmento**



Fuente: Encuesta dirigida a consumidores

Para (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), los hábitos de compras en los consumidores, a menudo se relacionan con su estilo de vida, personalidad, motivos de compra e intereses particulares. En este sentido, la segmentación psicográfica proporciona a las marcas, la posibilidad de dividir su mercado en grupos basados en la personalidad de cada consumidor y proporciona las diferencias más fundamentales en los comportamientos de compra o actitudes hacia las mismas, por lo que son el complemento a otras variables de segmentación que solo brindan un panorama general de los individuos pero no profundizan en las motivaciones y percepciones de los individuos.

El gráfico No. 4 nos muestra elementos interesantes vinculados a la personalidad de los encuestados. El 77.2% del total de los casos se caracterizan por ser esencialmente esforzados, alegres (74.6% de los casos), luchadores (72,8%), con carácter (64.9%) y con deseo de superación (62.3%). El estudio de estas variables es interesante desde la perspectiva psicológica del consumidor y la estrategia de comunicación que debe manejarse para efectos de lograr un posicionamiento efectivo.

A partir de éstas variables la empresa debe establecer conexiones mentales (nodos de información) con el consumidor de manera tal que se sienta identificado con una marca que responde a elementos esenciales de su personalidad, esto se logra a través de mensajes cortos de publicidad o mantras que conceptualizan a la marca dándole un sentido de pertinencia único para el consumidor. Estos mensajes deben destacar la alegría de consumir la marca o sus productos, el reconocimiento de que su gente es luchadora y esforzada y que la marca es de carácter único, quizá vinculando la experiencia de la empresa y su trayectoria en el mercado como un símbolo de deseo de superación que es lo que caracteriza a la empresa, a su marca y a sus usuarios.

Otro elemento psicográfico incorporado en un análisis primario del consumidor son los elementos de la marca que son importantes para los consumidores, esto sin inducir la mención específica de alguna marca, debido a que lo que se espera es tener comparación entre los elementos genéricos de valor y los asociados específicamente a las marcas para medir el grado de relación o correlación entre las variables.

Los resultados evidencian que para los consumidores dos elementos primordiales son las asociaciones calidad (99,14% de los casos) y precio (92.24% de los casos), en el sentido de coherencia que vincula la calidad como elemento perceptual y el precio como criterio de valoración, sumado a otros criterios como la seguridad que debe transmitir la marca (68,10%) y el lugar de origen de la misma (61.21%) un elemento que es importante si se toma en consideración la cultura del individuo al valorar una marca local contra una extranjera.



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

En la medida en que la empresa cumpla las expectativas de calidad y establezca precios adecuados logrará cautivar a su segmento, ésta misma percepción de calidad se asocia a la seguridad que trasmite la empresa a través de la marca y sus productos como primer ventana de comunicación con el consumidor, por lo tanto la empresa debe agregar todos los elementos de packaging que transmitan la mayor seguridad posible.

**Tabla No. 10. Contingencia de conjuntos: Elementos de marca \* Valores de la marca**

		Valores de la marca <sup>a</sup>					Total	%
		Respeto por el consumidor	Honestidad	Lealtad	Compromiso	Responsabilidad		
Elementos importantes de la marca <sup>a</sup>	Calidad de la marca	99	108	94	99	111	115	99.14%
	Precio	94	102	89	93	103	107	92.24%
	Vistosidad o atractivo	43	48	44	48	49	49	42.24%
	Procedencia de la marca	71	68	67	67	71	71	61.21%
	Seguridad que transmite	73	75	71	74	78	79	68.10%
	Lealtad	21	21	21	21	21	21	18.10%
	Me identifico con la marca	31	31	31	31	31	31	26.72%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>109</b>	95	100	<b>112</b>	<b>N 116</b>	
<b>%</b>		<b>86.21%</b>	<b>93.96%</b>	81.90%	86.21%	<b>96.55%</b>		

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Al mismo tiempo se han analizado los valores más importantes que debe tener una marca para que sea elegible por parte de la muestra de estudio, encontrando que para los consumidores la empresa o marca debe mostrar responsabilidad (96.6%), honestidad (94,0%), respeto por el consumidor (86.2%) y compromiso (86.2%), elementos de primera necesidad para construir una imagen social aceptable. De igual manera estos valores deben ser comunicados con el fin de construir una imagen fuerte que caracteriza y distingue a la empresa de sus competidores. Es importante garantizar que estos valores sean asociados tanto con clientes internos como externos para construir una imagen sólida y deseable en todos los grupos de interés de la empresa.

El nivel de correlación observado entre los elementos y los valores de la marca es positivo si consideramos que la mayor concentración de datos se encuentra en los

mismos intervalos de frecuencia, es decir que la puntuación alta de un valor ha sido consecuente con la valoración alta del elemento de la marca, al ser vinculados como variables de conjunto. De esta manera la responsabilidad de la empresa debe reflejarse en su compromiso con la calidad y la fijación de precios, al tiempo que se debe ser honesto entre lo que comunica y transmite al consumidor, puesto que en ello se basa la percepción de respeto que el usuario o cliente percibe.

### 7.2.5. Perfil conductual del segmento

Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto, es decir en elementos conductuales que explican su relación y comportamiento frente al uso de las marcas, para ello (Keller, 2008), cita algunas variables susceptibles de ser analizadas como la frecuencia de uso, ocasión de uso, lealtad hacia la marca y el análisis de los beneficios buscados.

**Tabla No 11. Conjunto de conjuntos \* Frecuencia de consumo \* Razones de consumo**

Razones de consumo		Frecuencia de consumo de productos naturales							
		Ocasional	A veces	Siempre	Frec.			%	Total
		Recuento	Recuento	Recuento					
Costumbre	Si	0	2	12	14	11.67%	100%		
	No	35	35	36	106	88.33%			
Necesidad	Si	20	25	24	69	57.50%	100%		
	No	15	12	24	51	42.50%			
Lujo	Si	0	0	0	0	0.00%	100%		
	No	35	37	48	120	100.0%			
Conveniencia	Si	3	1	12	16	13.33%	100%		
	No	32	36	36	104	86.67%			
Recomendación	Si	11	14	8	33	27.50%	100%		
	No	24	23	40	87	72.50%			
Totales	Σ A:B	35	37	48					
%		29.2%	30.8%	40.0%			100%		

**Fuente:** Encuesta dirigida a consumidores

Respecto a la frecuencia de uso los resultados indican que el 40% de los consumidores hacen un uso intenso de los productos naturales, seguido de un 30.8% que hace un uso medio, lo cual denota regularidad en la demanda y alta fidelización de

un porcentaje importante de la población, que ha cambiado seguramente su hábito de consumo de productos convencionales hacia el consumo de productos no convencionales.

Los usuarios frecuentes por lo general constituyen un porcentaje reducido del mercado, pero representan un porcentaje elevado del total de uso, sin embargo un 40% debe considerarse como un porcentaje elevado, lo que significa que es una oportunidad para Laboratorios Isnaya, con lo cual deben buscar la rentabilidad a través de usuarios frecuentes antes que a varios usuarios de poca frecuencia y buscar su lealtad hacia la marca debido a la representatividad en compras que éstos pueden tener.

Considerando la situación de uso de los productos naturales la variable más notoria es la necesidad del usuario (57.5%), eso traduce en la búsqueda de un beneficio común en el 94.2% de los consumidores que es la Salud, es decir que los consumidores encuentran en los productos naturales una alternativa para tratar sus enfermedades de manera efectiva. Otros beneficios esperados del producto, además de las implicancias en la salud, son la búsqueda de un bienestar general (74,2% de los casos), eficacia terapéutica (52,5%) y seguridad en lo que consume (52,5%), como se observa en la tabla No 9.

**Tabla No 12. Beneficios esperados por el consumidor**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Beneficios <sup>a</sup>	Seguridad	63	17,7%	52,5%
	Eficacia terapéutica	63	17,7%	52,5%
	Salud	113	31,7%	94,2%
	Bienestar	89	25,0%	74,2%
	Status	28	7,9%	23,3%
Total		356	100,0%	296,7%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Relacionando las variables de análisis observamos que los usuarios frecuentes son los que buscan el producto por necesidad antes que por costumbre o conveniencia. Otro factor de análisis que determina la frecuencia de consumo es la recomendación entre los

usuarios, el 27.5% de los encuestados tiene un nivel medio o alto de consumo gracias a la publicidad no pagada entre consumidores.

El análisis de entrevistas aplicadas a los mayoristas confirma que el beneficio fundamental es la salud, es decir, que se identifica claramente que la categoría de pertenencia de la marca es la categoría medicinal, aunque destaquen algunos factores como la confianza del producto respecto a otros, la eficacia, confiabilidad de la marca y la calidad.

Los funcionarios de la empresa agregan que aunque ISNAYA tiene bien definida su categoría de pertenencia, también se ha diversificado en la línea de té a través de sus productos aromáticos, con los cuales se da respuesta a otras necesidades del consumidor, como sentirse relajado, o simplemente dar respuesta a un hábito o costumbre.

La empresa debe formular toda una campaña para reafirmar el gusto y las preferencias de los clientes pero sobre todo haciendo énfasis en los beneficios que tienen los productos, así como que de hecho es una marca local que promueve la medicina popular.

Finalmente siguiendo las variables teóricas sobre el estudio conductual de los consumidores se han analizado tres elementos citados por (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), los cuales son: condición del usuario (Usuarios, no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, primerizos), actitud del usuario (Entusiasta, optimista, indiferente hostil y negativa), y las etapas de disposición del comprador.

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

**Tabla No 13. Conjunto de frecuencias \* Condición \* Actitud \* Disposición**

Condición del usuario	Frec.	%	Actitud del usuario	Frec.	%	Disposición del usuario	Frec.	%
Compro el producto para otras personas no para mí	2	1,7%	Son buenos productos y me siento entusiasmado	97	80,8%	No sé qué marca específica voy a comprar	16	13,3%
De vez en cuando consumo el producto natural	60	50,0%	Me da igual si es producto natural o producto químico	6	5,0%	Tengo un conocimiento bueno sobre la marca y el producto	61	50,8%
Antes consumía, ahora consumo menos o no lo hago	2	1,7%	No son muy buenos pero son menos dañinos para el cuerpo	5	4,2%	Tengo un conocimiento regular sobre la marca y el producto	11	9,2%
Considero que cada vez consumo más los productos naturales	53	44,2%	Ninguna de las anteriores	3	2,5%	Solo estoy deseoso y con intención de comprar	32	26,7%
Es primera vez que lo compro	2	1,7%						
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>99,2%</b>	<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>92,5%</b>	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Sistema</b>	<b>1</b>	<b>0,8%</b>	<b>Sistema</b>	<b>9</b>	<b>7,5%</b>			
	<b>120</b>	<b>100%</b>		<b>120</b>	<b>100%</b>			

**Fuente:** Encuesta dirigida a consumidores

Según los resultados obtenidos al analizar la condición de los usuarios el 50% de los encuestados consume el producto con frecuencia los que lo convierte en un usuario habitual del producto, y el 44.2% considera que cada vez consume más los productos naturales, entrando a la categoría de usuarios habituales pero con tendencia a desarrollarse como usuarios potenciales, es decir, que aunque ahora son compradores activos son clientes a los cuales se puede seguir explotando su potencial de compra puesto que están en una etapa de crecimiento como consumidores.

Este análisis es realizado desde la perspectiva de la teoría planteada por (Ferré Trenzano, Robinat, & Trigo Arana), donde se considera que el mercado potencial no solo lo constituyen los futuros compradores sino también los consumidores actuales con probabilidad de incrementar sus niveles de compra. Los índices de usuarios primerizos, ex usuarios o no usuarios son prácticamente nulos en éste mercado.

Respecto a la actitud de los consumidores al momento de la compra encontramos que el 80.8% de los encuestados se califican en la categoría de entusiastas y positivos, debido a que consideran que los productos naturales son buenos y se muestran entusiasmados al momento de la compra.

Esto es muy importante para obtener una definición más exhaustiva y cohesiva del mercado y de sus segmentos, debido a que un consumidor con actitud positiva constituye el mercado cautivo y por ende para la empresa es una gran oportunidad, por lo tanto el marketing puede optar por estrategias para incentivar el consumo aprovechando ésta característica del mercado e incitar a la compra inmediata de los productos. Es importante mencionar que existen también índices bajos de compradores con actitud negativa, indiferente u hostil (no son representativos).

Las empresas orientan sus ventas hacia aquellos clientes con mayor inclinación a la compra de un determinado producto y esto sucede en función del grado relativo de información que tienen los mismos antes de la compra.

Según los resultados el 50,8% de los encuestados son conocedores del producto y de la marca, de tal manera que cuando buscan los productos naturales saben que marca específica van a comprar y qué productos, por otro lado el 26.7% de las personas solo saben que desean el producto o tienen la intención de adquirirlo, es decir usuarios que toman la decisión en el punto de venta con lo cual es fundamental que el producto esté a la vista de éstos compradores y que haya quien lo recomiende en el punto de venta para inducir la compra, aquí es importante el uso del display o merchandising en el punto de venta, así como otras estrategias de promoción que permitan que el dispensador de producto recomiende la marca antes que a otras.

### **7.2.6. Consideraciones finales sobre el segmento del mercado**

El estudio incluye el análisis de factores vinculados a algunos criterios de segmentación que son vitales para desarrollar la estrategia de marketing de la empresa. Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) la segmentación del mercado se orienta en todo momento a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor sus recursos, éste enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados, por lo tanto es preciso determinar que el mercado sea identificable, medible, accesible y estable.

En la presente investigación ha quedado en evidencia que el segmento es totalmente identificable, en otras palabras el estudio de los tipos de segmentación han permitido conocer las características relevantes del segmento y a partir de ellas crear un perfil del cliente de la marca ISNAYA, sin embargo es necesario analizar otros criterios a fin de que la empresa considere la importancia de realizar la segmentación.

Respecto a la mensurabilidad del segmento a través de la entrevista realizada a funcionarios de la empresa y distribuidores se conoce que Laboratorios ISNAYA tiene un alcance nacional. Específicamente en la ciudad de Estelí que es el marco territorial del estudio, se atienden 50 establecimientos entre centros naturistas, farmacias y supermercados.

Los propietarios de los centros naturistas afirman que el número promedio de personas que visita los establecimientos es muy variable, el cual va de 35 personas que pueden atenderse como mínimo hasta 200 personas como máximo, con una media de 100 personas por día. En la experiencia que ellos tienen consideran que ISNAYA tiene una penetración entre clientes del 30%, estiman que 3 de cada 10 compradores adquieren la marca.

El potencial de compra que éstos presentan se distingue entre dos tipos de clientes, aquellos que adquieren el producto para re venta o quienes lo compran para consumo propio. Las compras de un cliente al por mayor oscilan entre C\$ 2,000.00 a C\$ 6,000.00 córdobas, con un promedio de unos C\$ 4,300.00, y en el caso de los usuarios o consumidores finales realizan compras entre los C\$ 300.00 y C\$ 800.00 córdobas, con un promedio de C\$ 460.00. Los propietarios de éstos centros consideran que sus clientes tienen un potencial de compra alto, no solo por la cantidad que compran sino por la frecuencia con que lo hacen, además afirman que el mercado tiene muchas perspectivas de crecimiento, cada vez son más los consumidores de productos naturales y eso ha dado pie a la apertura de muchos centros naturistas en la ciudad.

Considerando que éstos centros son muy reconocidos y que son lugares donde se puede encontrar variedad de productos de medicina natural, la tarea de Laboratorios ISNAYA es pensar en la manera más efectiva de que los clientes que visiten estos lugares prefieran comprar ISNAYA por sobre cualquier producto de la competencia.

En términos de accesibilidad del segmento, según las entrevistas realizadas a funcionarios y distribuidores revelan que el mercado es accesible (valga la redundancia), es decir que se puede llegar a él a través de diferentes esfuerzos como la distribución y la comunicación, los consumidores son alcanzables y depende de la estrategia de la empresa para llegar a ellos. Aunque en éste aspecto se tienen ciertas limitantes. Los productos llegan al mercado a través del canal distribuidor, tanto la marca ISNAYA como las marcas de la competencia, bajo un sistema de distribución libre en el caso de ISNAYA y un sistema de distribución exclusivo por parte de los competidores. Aunque éste sistema permite que los productos estén disponibles en los principales puntos de venta del país (farmacias, supermercados, tiendas naturistas y otras de conveniencia), no se está llegando a todos los municipios sino mayoritariamente a las cabeceras departamentales.

Laboratorios ISNAYA está llegando a su segmento a través de los esfuerzos de una fuerza de ventas independiente que no ha logrado capilarizar todo el territorio, a nivel de



comunicación se llega a los consumidores a través del uso de diversos medios de comunicación como la radio, redes sociales, web, comparecencias televisivas, ferias, propaganda gráfica y escrita. Aunque esta estrategia se ve amplia, está más limitada al norte de Nicaragua, especialmente Estelí ya que no hay una inversión que promueva de manera equitativa la marca a nivel nacional. La inversión para llegar a los consumidores a través de medios de comunicación es mínima y esporádica, no supera el 5% sobre el total de las ventas.

En la opinión de los funcionarios los esfuerzos de marketing para llegar al segmento de mercado deben agregarse al valor del producto y ver este aspecto como una inversión y no como un gasto. Eso implica cambiar la visión empresarial. Hasta ahora la estrategia de comunicación es indiferenciada, generalmente con un mensaje educativo para toda la población. Está probado que cuando se realizan esfuerzos de comunicación para un producto la demanda del mismo incrementa.

El distribuidor de los productos naturales ISNAYA, considera que la ciudad de Estelí representa el 40% de su cartera, por lo que se deduce que por cada C\$ 100,000.00 córdobas, C\$ 40,000.00 serían aportados por éste sector geográfico, además considera que éste mercado tiene un potencial de crecimiento importante, que se ha visto reflejado en una media de crecimiento aproximada del 15% anual.

Al respecto, los funcionarios de ISNAYA, difieren en cuanto a las perspectivas del mercado, aduciendo que aunque Estelí es un mercado importante (la segunda mejor plaza después de Managua), en los últimos años se ha visto como un mercado con poco crecimiento y que las oportunidades de crecimiento están en otros departamentos o municipios donde todavía no se ha potencializado la distribución. En el caso de Estelí podría haber oportunidades en un segmento completamente distintito como hoteles, restaurantes y pulperías.

Finalmente otro factor de segmentación que ha sido analizado es la estabilidad del segmento de mercado en cuanto a sus patrones de comportamiento, gustos, preferencias, hábitos y costumbres.

Los funcionarios de ISNAYA consideran que en este aspecto juega el papel psicológico aunque los mismos competidores son agentes de cambio ya que han incorporado una gran variedad de productos que son atractivos para los consumidores y que no están orientados tanto a la parte medicinal sino a la degustación de sabores y aromas, lo cual denota un aspecto importante como la innovación, donde el oferente ajusta o modifica la oferta para atraer a más clientes. Se considera que el mercado es cambiante y cada día aparecen nuevas cosas, los consumidores tienden a experimentar aunque después regrese a comprar lo que habitualmente consumen. La experimentación se da más en un segmento joven. Pese a todo esto, los funcionarios están conscientes de que no se puede quitar el consumo de la medicina tradicional porque es un arraigo cultural, de costumbres y tradiciones.

Ante todos estos aspectos analizados queda en evidencia que la empresa debe considerar muchos aspectos como factores de competitividad, en éste sentido, mejorar los canales de distribución y comunicación para llegar de manera efectiva a los consumidores finales y mantener la innovación como estrategia, previo al análisis más profundos de segmentos que podrían estar orientados hacia otra cultura de consumo que no sea la medicinal.

### **7.3. Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia**

El posicionamiento es la forma en que un producto o marca está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto o marca en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia. Debe concebirse como un proceso que influye en la percepción general que los clientes tienen no solo sobre los productos o la marca sino también de la organización (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Para efectos de determinar el posicionamiento de la marca se analizaron una serie de variables, considerando algunos modelos propuestos por los teóricos del Marketing. Esto nos conduce a precisar la posición de la marca ISNAYA en relación a las marcas de la competencia y un análisis más profundo a nivel de consumidores.

#### **7.3.1. Análisis del valor capital de la marca desde la perspectiva del cliente**

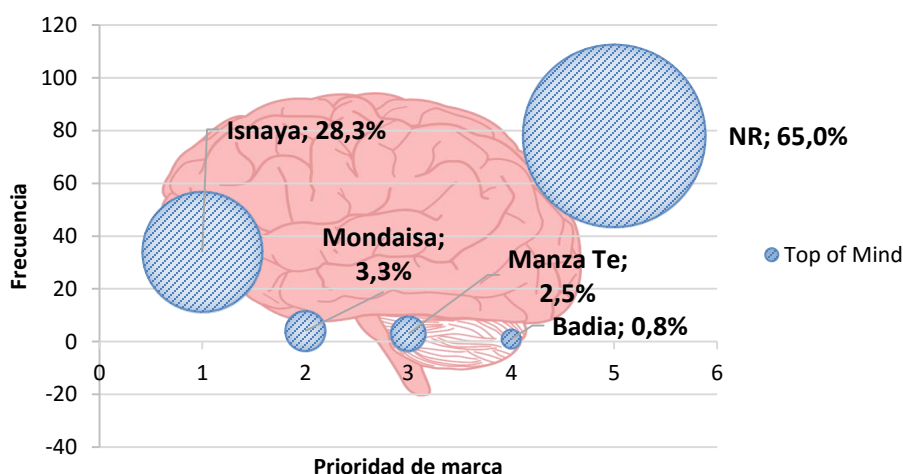
El capital de marca o *brand equity* basado en los consumidores se define como el efecto diferenciador que surte la marca en la respuesta de los consumidores ante el marketing de la marca correspondiente (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). El estudio de las reacciones positivas y negativas de los consumidores respecto a las marcas son dimensionadas en Brand equity en elementos centrales y que habitualmente se emplean para dimensionar ése capital: a) Notoriedad de la marca, b) Calidad percibida, c) Lealtad de marca y d) Asociaciones de Marca e) Identidad e imagen de marca. (Steman, 2012)

##### **a) Notoriedad de la marca**

Al realizar el análisis de la notoriedad de la marca, primero se hizo evaluando el Top of Mind de la marca (nivel de recordación), sin inducir al encuestado en sus respuestas. Los resultados evidencian que al preguntar a los consumidores sobre la primera marca

que recuerda al pensar en productos naturales, solamente el 35% de ellos tiene una marca en mente, de los cuales el 28.3% es la marca ISNAYA.

**Gráfico No 5. Marca de mayor recordación**



**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Este dato es muy importante si consideramos que la pregunta es totalmente abierta para el consumidor y no se define una categoría de productos naturales, con lo cual podrían hacer referencia a un sinnúmero de marcas que hay en el mercado, sin embargo se puede decir que el nivel de recordación es relativamente alto y muy congruente con el porcentaje de penetración entre clientes que tiene la marca a nivel de segmentos. El 65% de los encuestados no recordó ninguna marca.

**Tabla No 14. Familiarización con la marca**

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Conoce Isnaya	90	75,0%
Conoce Manza Te	14	11,7%
Conoce Mondaia	15	12,5%
Conoce McCormick	1	0,8%
Total	120	100,0%

**Fuente: Encuesta realizada a consumidores**

Posteriormente se indujo a los individuos a realizar un reconocimiento de la marca, esta vez enlistándolas para evaluar el grado de familiaridad que tienen con las marcas de la categoría de té, encontrando que el 75% de los consumidores conocen la marca ISNAYA, seguida de Mondaia (12.5%), Manza Te (11,7%) y McCormick (0.8%), lo cual denota una

clara ventaja de la marca ISNAYA contra sus competidores.

A continuación se muestran los resultados de la sistematización sobre lo que conocen los consumidores de las marcas reconocidas en la categoría de té.

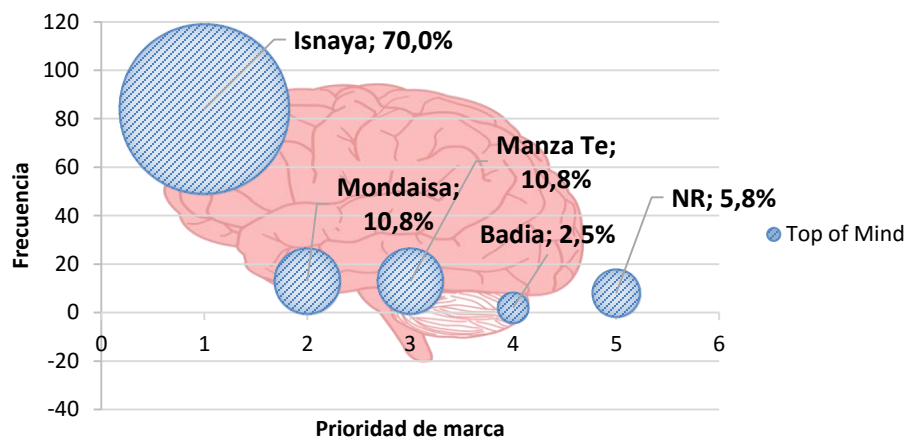
<b>Tabla No 15. Sistematización * Nivel de conocimiento sobre las marcas</b>	
<b>Marca</b>	<b>Lo que conoce de la marca</b>
ISNAYA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sus productos son de excelente calidad, tienen buena presentación y son efectivos.</li> <li>• Es un laboratorio especializado en medicina natural y certificado, elaboran todo tipo de productos.</li> <li>• Altos estándares de calidad e higiene</li> <li>• Es una empresa nacional reconocida en el mercado por su calidad y trayectoria</li> <li>• Sus precios son accesibles</li> <li>• Es una empresa innovadora</li> <li>• Son una marca de prestigio y brindan confianza a la población.</li> <li>• Son los pioneros en impulsar la medicina tradicional en Estelí.</li> <li>• Es una empresa reconocida en el mercado por su distribución a nivel nacional.</li> <li>• Tienen un laboratorio y una imprenta</li> </ul> <p><b>Fuente: Sistematización 89 respuestas obtenidas.</b></p>
Manza Te	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Costarricense</li> <li>• Marca muy buena que tiene mucha variedad de té.</li> <li>• Sus productos dan resultados satisfactorios</li> <li>• Sus Té son buenos para la salud</li> <li>• Es de mejor calidad</li> </ul> <p><b>Fuente: Sistematización de 10 respuestas obtenidas.</b></p>
Mondaisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia línea de té de todos los sabores</li> <li>• Calidad en el producto</li> <li>• Es una marca de Costa Rica</li> <li>• Lo compra por primera vez</li> <li>• Productos de calidad que han dado buenos resultados</li> <li>• Tienen unos té muy sabrosos y mejor presentación</li> </ul> <p><b>Fuente: Sistematización de 14 respuestas obtenidas.</b></p>
McCormick	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NR</li> </ul>
Badia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NR</li> </ul>

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Los resultados demuestran que los conocedores de la marca ISNAYA tienen diferentes niveles de asociación, para la mayoría su vínculo principal es el producto y la asociación de éste con la calidad, la variedad y su eficacia terapéutica. En un segundo nivel se ha reconocido como una empresa local, especializada en medicina natural, con atributos como prestigio, innovación y certificaciones, una valoración asociada a los años de la misma en el mercado y la ventaja al ser pioneros.

Mondaisa y Manza Té, identificadas y reconocidas por una minoría son marcas asociadas a la variedad de productos en cuanto a su diversificación en sabores y lo atractivo de su empaque, además de la calidad percibida por sus consumidores y el lugar de origen Costa Rica. McCormick y Badia son marcas que no figuran en la mente de los consumidores y el nivel de conocimiento sobre las mismas es nulo.

**Gráfico No 6. Ranking de marca posterior al reconocimiento**

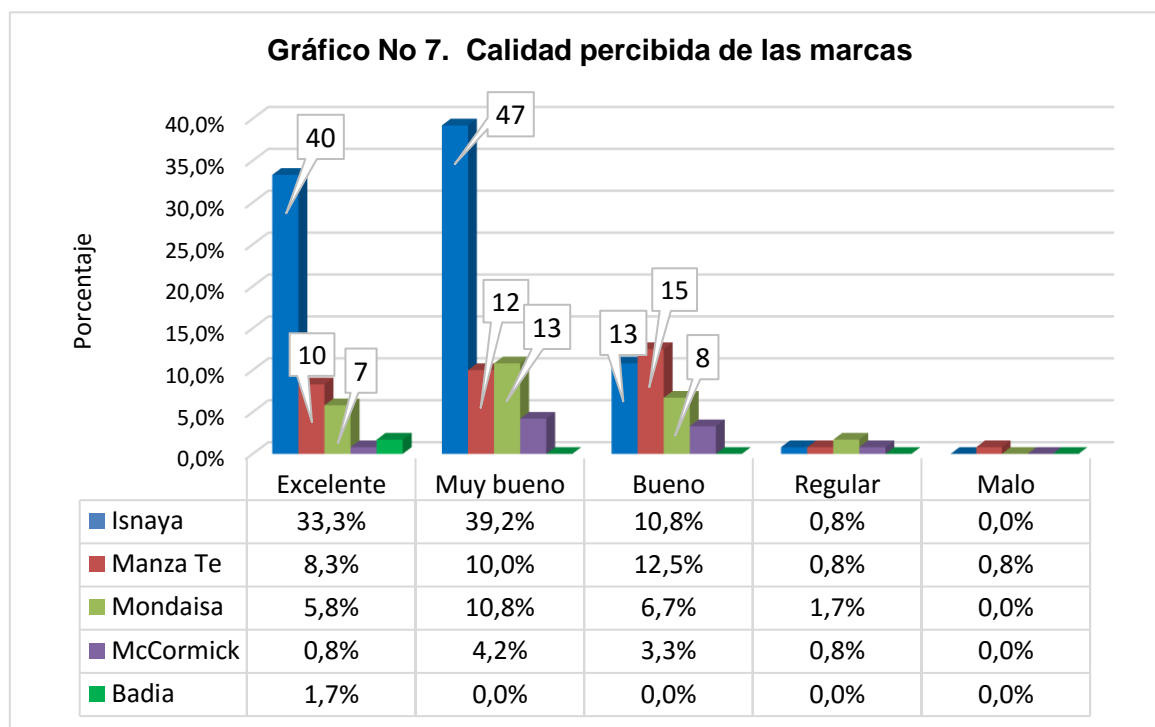


**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Una vez realizado el proceso de reconocimiento de marca por parte de los consumidores se ha evaluado una vez más la posición de la marca respecto a los competidores, encontrando que en un ranking de marcas, ISNAYA es la marca número uno de acuerdo a la preferencia de los consumidores, una valoración realizada a partir de la percepción sobre las marcas y las experiencias que han tenido los consumidores con las mismas.

En términos generales es evidente que la marca ISNAYA tiene un nivel de notoriedad superior a las marcas de la competencia, sin embargo, es importante que la empresa potencialice la comunicación de la marca a fin de mantener este nivel de recordación e incluso mejorarlo, ya que los resultados son muy variables cuando el consumidor es inducido que cuando no lo es, por otro lado más del 70% de los encuestados lo que más recuerdan de la marca es la publicidad, por lo tanto debe aprovecharse ésta herramienta.

## b) Calidad percibida de la marca



**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Los consumidores pueden tener una multitud de actitudes hacia una marca, pero la más importante se refiere a la calidad percibida ya que suele formar la base para hacerla elegible. Según los resultados la marca ISNAYA tiene una valoración muy positiva, debido a que el 72,5% de los encuestados la valora como excelente o muy buena.

Las marcas de los competidores por su parte han sido valoradas por aquellos usuarios que se identifican con ellas. Manza Te y Mondaisa tienen valoraciones relativamente similares, concentradas entre las categorías muy bueno o bueno.

La calidad de la marca ISNAYA es uno de los conceptos que se ha venido destacando a lo largo de éste estudio, lo cual es un indicador de que éste es una de las principales mantras de la marca, es decir, el principal concepto que la define, la esencia o promesa básica y por lo tanto debe ser el eje principal en todo mensaje de comunicación de la

misma. El modelo analizado en éste acápite sostiene que para construir una marca fuerte, primero debe ser analizado el posicionamiento y luego sus mantras, puesto que esos son los elementos que deben estar presente siempre en la mente de los consumidores, considerando esto, la calidad de ISNAYA cumple con tres criterios fundamentales como mantra principal a) define a la marca y aclara lo que la diferencia, b) es fácil de recordar y d) es inspirador tanto para los cliente internos como para los externos.

### c) Lealtad hacia la marca

**Tabla No 16. Contingencia de conjuntos \* Marca de Preferencia\* Lealtad hacia la marca**

			Lealtad hacia la marca de preferencia			Total	%
			Es altamente probable que elija otra marca	Puedo considerar alternativas	Estoy cómodo con mi elección		
<b>Marca de preferencia<sup>a</sup></b>	Isnaya	Recuento	3	35	38	76	71 %
	Manza Te	Recuento	0	9	5	14	13 %
	Mondaisa	Recuento	0	13	2	15	14 %
	Badia	Recuento	0	1	1	2	2 %
Total		Recuento	3	58	46	107	
%			3%	54%	43%		100 %

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Respecto a la lealtad de la marca los resultados demuestran que de las opciones existentes en la categoría de té, ISNAYA es la marca de preferencia (71%), un resultado muy congruente con el nivel de notoriedad de la marca y la calidad percibida de la misma. Sin embargo los consumidores están en diferentes categorías a nivel de lealtad.

(Walker, 1995), citado por (Keller, 2008), orienta un método de segmentación basado en la lealtad a la marca, denominado “*modelo de conversión*” el cual mide la fortaleza del compromiso psicológico de los consumidores con las marcas y su apertura al cambio.

Bajo éste modelo el 46% de los clientes que prefieren la marca ISNAYA (tomando como referencia el recuento de la misma), serían *usuarios superficiales*, es decir que no están listos para cambiar de marca, pero pueden considerar alternativas; mientras que el 50 % de éstos son *usuarios promedio*, es decir que están cómodos con su elección y es poco probable que cambien en el futuro. Dado éste resultado es importante que



Laboratorios ISNAYA desarrolle estrategias en función de la fidelización del cliente, para ello es importante reforzar el posicionamiento y agregar beneficios adicionales a la marca y al producto a través de procesos de innovación, garantizando siempre la calidad como principal elemento de fidelización, debido a que el porcentaje de superficiales es relativamente alto y no hay evidencia de usuarios *arraigados* (aquellos con lealtad incondicional y que no la cambiarían en un futuro previsible), además este porcentaje de clientes superficiales representan una oportunidad para la competencia, ya que si desarrollaran una estrategia de marketing agresiva podrían atraerlos.

En cuanto a los usuarios que prefieren las marcas de la competencia también encontramos que no hay consumidores arraigados, sin embargo el modelo los clasifica como no usuarios de la marca ISNAYA y los define como sigue, 9 de los 14 clientes de Manza Te son *ambivalentes*, es decir que pueden ser atraídos por otra marca, así como por su elección actual y 5 de ellos son consumidores *débilmente inaccesibles*, es decir que prefieren su marca actual, aunque no con firmeza. No hay evidencia de consumidores inaccesibles por lo tanto se evidencia una oportunidad para la marca ISNAYA, la cual puede ser capitalizada en su misma estrategia de fidelización. En el caso de Mondaisa la mayoría de sus consumidores son ambivalentes (13/15).

El análisis de las razones por las cuales los no usuarios de la marca ISNAYA prefieren a la competencia indica que estos no prefieren la marca porque tienen cierto nivel de fidelidad hacia las marcas que consumen actualmente, además de que no conocen muy bien la marca y les genera cierta desconfianza en cuanto a su eficacia, por otro lado, consideran que la competencia tiene productos más atractivos. Todos estos factores se convierten en oportunidades de mejora que deben ser analizados con el ánimo de captar a los clientes de la competencia.

#### **d) Asociaciones e identidad de marca**

Analizar las asociaciones de la marca es realmente importante para efectos de entender las significaciones que los consumidores dan a la misma, en muchos casos

estas suelen ser erróneas y llegan a ocasionar un posicionamiento confuso. En el estudio se ha preguntado a los encuestados sobre las asociaciones que establecen con la marca ISNAYA y encontramos una variedad de opiniones. Esta información es contrastada con los resultados de entrevistas realizadas a funcionarios a fin de determinar el nivel de relación entre lo percibido y los hechos o cogniciones reales.

**Tabla No 17. Sistematización Asociaciones de marca**

Marca	Asociaciones principales
ISNAYA	<p><b>Denominación de la marca:</b> Dialecto náhuatl, nombre aborigen propio del país, nombre indígena relacionado con las plantas curativas, nombre relacionado a nuestros antepasados, rescate de la medicina tradicional indígena, medicina ancestral maya, siglas de la institución, nombre o apellido del que elabora los productos.</p> <p><b>Asociación con beneficios:</b> salud, calidad, efectividad del producto.</p> <p><b>Asociación institucional:</b> laboratorio especializado en medicina natural, servicios de imprenta.</p> <p><b>Asociaciones visuales:</b> naturaleza, logotipo del brujito, plantas medicinales, color.</p>

**Fuente:** Encuesta dirigida a consumidores

Los resultados evidencian que los consumidores han establecido una serie de asociaciones importantes, las asociaciones primarias están vinculadas a la denominación de la marca, beneficios y asociaciones visuales definiéndola principalmente con tradiciones y costumbre de los antepasados respecto al uso de la medicina natural, así como a la categoría de pertenencia de la marca que es el uso medicinal y la salud.

Como asociaciones secundarias encontramos las de tipo institucional, aspecto en el cual se podría evidenciar un problema de administración de marca debido a que ésta ha sido utilizada para identificar áreas institucionales de distinta naturaleza, Laboratorios ISNAYA e Impresiones ISNAYA. Sin embargo esto no constituye un problema de marca debido a que desde el punto de vista técnico lo que se presenta es una integración horizontal de las unidades estratégicas de negocios, aunque sin duda las significancias de la marca tiene relación directa con el que hacer de Laboratorios ISNAYA y no con el de Impresiones ISNAYA.

Los funcionarios de la FCNMPT, expresan que ISNAYA es una palabra Nahuatl que significa “árbol alegre”, vinculada al qué hacer de la institución y que incorpora elementos de arraigo cultural, costumbres y tradiciones, percepciones sobre la medicina natural. Su isotipo es una representación gráfica misteriosa, que puede parecer confusa, aunque el público lo ha relacionado a ISNAYA de una u otra forma, tiene unos lentes que indican sabiduría, un sol que da energía, buenas vibras, positivismo y un árbol alegre que simboliza vida, lo natural, lo medicinal. Proviene de un petroglifo encontrado en Estelí hace muchos años donde se representa el árbol alegre.

Al relacionar las significaciones es evidente que pese a la subjetividad que puede generar la composición de la marca, los consumidores han establecido relaciones de significancia verdaderas y apropiadas aunque no exactas. Los funcionarios señalan como debilidad el hecho de que no se ha comunicado de manera formal al público o al consumidor el significado de la marca, aunque ya existe un documento oficial.

La empresa ha manejado un concepto de marca con una representación visual conjunta entre el logotipo y el isotipo, en una estructura a la que técnicamente se conoce como imagotipo.

Según la entrevista realizada al director de la FCNMPT, Isnaya nace como un proyecto social que se convirtió en un proyecto empresarial. Esos cambios contextuales los ha sufrido la marca porque al inicio se trabajó con un concepto visual diferente al actual y con el tiempo habrá que considerar algún cambio porque aunque la imprenta es parte de la misma organización el concepto de marca no está asociado a la misma. Además considera que la marca le aporta a la organización un valor de identidad cultural y tiene un valor incalculable por lo que significa ISNAYA y toda la experiencia que se ha venido desarrollando. La marca es un concepto único y tiene un valor psicológico y sentimental que identifica.

Justamente sobre el sentido de identificación con la marca, visto desde la perspectiva de la pertinencia entre los intereses del usuario y la misma, los resultados de la encuesta

indican que los consumidores se identifican con la marca ISNAYA por ser una marca local de referencia, han probado sus productos y son considerados de calidad y efectivos, al mismo tiempo que han escuchado la publicidad de sus productos, por lo tanto siempre está presente.

Este resultado es muy importante desde el punto de vista del posicionamiento debido a que la empresa en su comunicación ha hecho énfasis en el consumo de lo nuestro y de alguna manera ese concepto ha calado en la mente del usuario. Los consumidores que no han desarrollado un sentido de identificación y pertenencia justifican que se debe a que no han experimentado la marca o no tienen mucho hábito de consumo de productos naturales.

Respecto al significado de la marca, la encuesta a consumidores revela que el 95% de los consumidores no saben lo que significa ISNAYA, y con respecto a su Isotipo tienen diversas asociaciones que han sido sistematizadas en la tabla No 15.

**Tabla No 18. Sistematización de significados asociados al Isotipo.**



- El árbol: Asociado a un árbol frutal, las hojas verdes de las que se extrae la medicina natural, naturaleza, medio ambiente, plantas medicinales, cuidar los árboles, la sonrisa del árbol, naturaleza con sentimientos, jeroglífico de un árbol, relación de la naturaleza con la medicina, planta que da vida, árbol sabio que observa al horizonte.
- El sol: Asociado a una naranja o toronja, fruta con cara y sus ojos, junto al árbol simulan a la persona que consume productos naturales, un sol, carita saludable y feliz, la tierra y lo que provee a la naturaleza, energía y vida.

- Los lentes: Son ojos que representan a una persona que amanece con alegría, pájaro que simboliza libertad, necesidad de observar lo que ofrece la naturaleza, representan al ser humano en la naturaleza, Visión del mundo a través de los lentes, ojos con doble propósito representar la naturaleza y los productos medicinales, una persona que admira lo natural con una visión clara de lo importante que es consumir productos naturales.
- En su conjunto: Un niño que invita a consumir lo natural, sol, plantas, símbolo de antepasados, dibujo típico de la cultura indígena, una abeja en un árbol, un árbol feliz, un viejito lleno de sabiduría que nos invita a consumir productos naturales, con un sol que da vida y energía, lo verde la naturaleza, simbología de ISNAYA.

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Todas las asociaciones y elementos de identidad identificados son muy importantes debido a que demuestran que la marca tiene una riqueza de significados muy asociados al que hacer de la institución, sin embargo se debe reforzar la comunicación de la misma con la finalidad de establecer nodos mentales coherentes con el sentido de identidad y posicionamiento que pretende la marca. Considerando que el 95% desconoce el significado propio de la misma y que el producto es la principal ventana de comunicación con el consumidor podría aprovecharse para incorporar mensajes sobre su significado o su historia, algo que seguramente le dará un valor agregado, sobre todo para los amantes de la cultura y la tradición Nicaragüense.

En términos generales se puede decir que las asociaciones e imagen de marca son positivas y que los consumidores se muestran entusiasmados con la marca, rescata elementos tradicionales y culturales que son apreciados por los usuarios pese a la diversidad de opiniones.

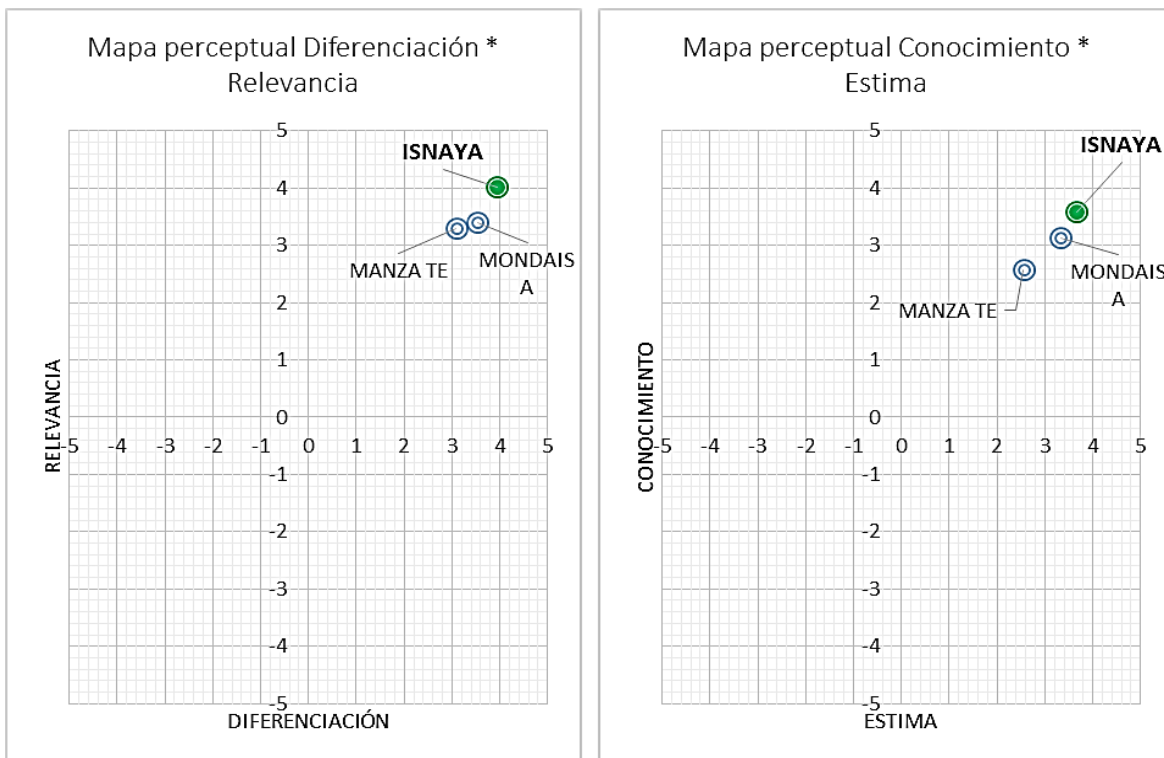
Finalmente el análisis conjunto de todos los elementos anteriores como notoriedad, calidad percibida, lealtad hacia la marca, asociaciones, identidad e imagen de ISNAYA, reflejan que la marca es fuerte y de un valor capital alto, por lo tanto es un intangible de un gran valor desde la perspectiva del cliente. En términos mercadológicos ésta es una ventaja competitiva debido a que cualquier estrategia de desarrollo o innovación al ser respaldada por el valor capital de la marca incrementa las posibilidades de éxito debido

a que la marca ya es conocida y respetada en la industria. Desde ésta perspectiva de análisis Isnaya es una marca líder.

### 7.3.2. Valor activo de la marca

El Valor Activo de la Marca (VAM) es una metodología de posicionamiento que mide la fortaleza de la marca a lo largo de cuatro dimensiones de percepción del consumidor: diferenciación (lo que hace que la marca destaque), relevancia (cómo los consumidores sienten que satisface sus necesidades), conocimiento (cuánto saben los consumidores acerca de la marca) y estima (cuánto los consumidores consideran y respetan la marca). Las marcas con fuerte capital de marca califican alto en las cuatro dimensiones (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013).

**Gráfico No 8. Valor Activo de la Marca**



**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Debido a que la técnica VAM es una metodología privada de la agencia de publicidad Young & Rubicam se desconoce su modelo de análisis estadístico; sin embargo en el estudio se retomaron los cuatro pilares del modelo para ser trabajados de manera experimental y se analizaron a través de la técnica de mapas perceptuales, donde los consumidores pudieran evaluar cada elemento desde una escala negativa a positiva de acuerdo a las experiencias que ellos han tenido con las marcas.

Los resultados demuestran que al comparar las tres marcas principales del estudio todas tienen un valor activo alto desde la perspectiva de sus consumidores, sin embargo la marca ISNAYA tiene un valor activo superior al de la competencia, de tal manera que se percibe como la marca más fuerte en el mercado Esteliano.

**Tabla No. 19. Valor Activo de las Marcas**

Marca	Diferenciación	Relevancia	Estima	Conocimiento
ISNAYA	79%	80%	74%	72%
MONDAISA	71%	68%	67%	63%
MANZA TE	62%	66%	51%	52%

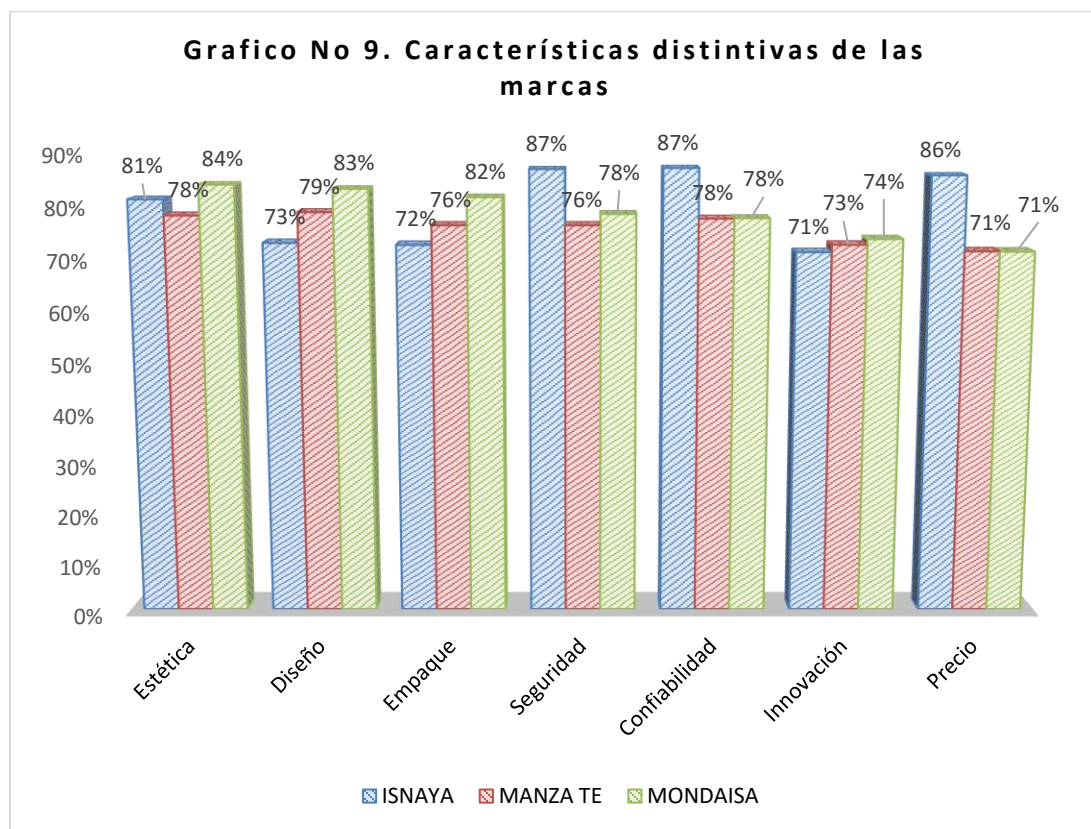
**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Tomando como referencia la calificación de los cuatro elementos del valor activo sobre un valor 100 como máxima puntuación, encontramos que la marca ISNAYA es lo suficientemente distinta o diferenciada como para ser elegible frente a la competencia (79%), sin embargo el hecho de que sea altamente diferenciada no significa necesariamente que los consumidores la compraran, por lo cual la empresa debe destacarla en formas que sean relevantes para los consumidores, dándola a conocer mucho más y proporcionando la información suficiente para que éstos la entiendan a fin de conducirlos a una conexión consumidor-marca fuerte y positiva.

Un elemento en que la marca destaca es la relevancia (80%), lo cual se refiere a cuan apropiada es para los consumidores en el sentido del nivel de atractivo de la misma, además es una marca muy apreciada por sus consumidores lo que significa que ha desarrollado un love mark (amor a la marca) fuerte.

Dados los resultados, ISNAYA tiene un capital de marca positivo que deriva de los sentimientos del consumidor hacia la marca y las conexiones que éstos tienen con ella ya que es una marca muy conocida. Debido a que el nombre de la marca tiene alta credibilidad, la empresa puede lanzar con más facilidad las extensiones de línea de productos y aprovecharlo como una ventaja competitiva importante. Por todo ello, se ha comprobado que desde ésta perspectiva de análisis la marca ISNAYA tiene un mejor y mayor posicionamiento que las marcas de la competencia, siendo coherente con los resultados obtenidos en el modelo de valor capital de la marca.

### **7.3.3. Posicionamiento específico de la oferta**



Al analizar el posicionamiento por atributos del producto, encontramos que las características distintivas de la marca ISNAYA son la seguridad que transmite (87%) vinculado a la eficacia y al cumplimiento de normativas sanitarias, seguido a la



confiabilidad del producto (87%) en el sentido de la calidad percibida y la diferenciación por precio (86%), lo cual es un indicador de que la marca tiene una selectividad de precios superior a la competencia. Este último aspecto es muy importante si recordamos que para los consumidores la calidad y el precio son los criterios principales para hacer elegible a una marca. Que el precio sea más selectivo significa que es menor en relación a los productos de la competencia, aun cuando esto es así, los consumidores no han asociado que la marca sea de menor calidad.

La ventaja competitiva de la competencia está vinculada a la presentación del producto, los consumidores perciben que Manza Te y Mondaisa tienen ventaja sobre ISNAYA en cuanto a estética, diseño y empaque, con una percepción más positiva hacia los productos de Mondaisa. Los mayoristas confirman éste resultado al aducir que los productos de la competencia son más bonitos y funcionales en cuanto a empaque, debido a que su packaging incorpora elementos como sobre envolturas, identificadores de marca y diseños más atractivos, por lo tanto ISNAYA debe innovar en sus presentaciones incorporando éstos elementos para no quedarse atrás frente a los competidores e incluso aprovechar otros segmentos de mercado como cadenas de supermercados con altas exigencias, cadenas de hoteles y restaurantes.

Es importante mencionar que la empresa ha venido considerando éste elemento en su planificación estratégica y actualmente ya cuentan con la maquinaria que le daría ése valor agregado a sus productos, sin embargo no se ha hecho el lanzamiento oficial de las nuevas presentaciones. Considerando los resultados es óptimo que éste movimiento estratégico se realice a lo inmediato.

Analizando más a fondo los elementos de diferenciación se ha consultado a los consumidores y mayoristas sobre las ventajas que ellos perciben de ISNAYA frente a sus competidores, encontrando que el elemento más importante es la calidad, la localía y la presencia en el mercado. Según los consumidores ISNAYA es una empresa con muchos años en el mercado y eso les ha dado mayor experiencia, además realizan mayor publicidad que sus competidores y sus productos son más accesibles, se percibe como

una marca de prestigio. Los mayoristas afirman que los competidores no tienen innovación en sus productos, en cambio ISNAYA con frecuencia está desarrollando nuevos productos.

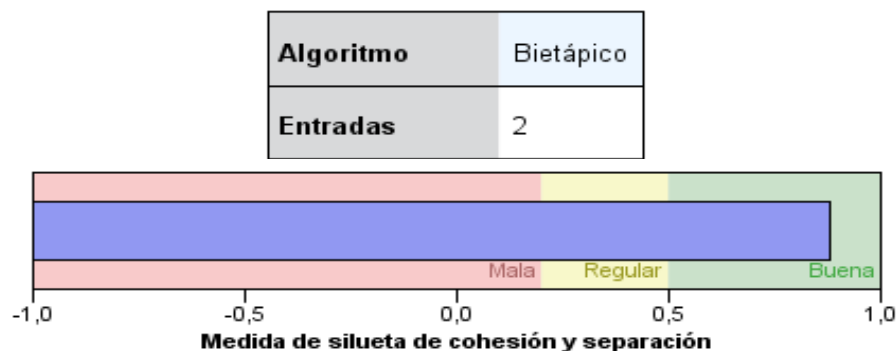
**Tabla No 20. Contingencia Marca Isnaya vs marcas extranjeras \* Marca Isnaya vs marcas nacionales**

		<b>Marca Isnaya vs marcas nacionales</b>		Total	%
		Mayor calidad que las marcas nacionales	Igual calidad que las marcas nacionales		
<b>Marca Isnaya vs marcas extranjeras</b>	Mayor calidad que las marcas extranjeras	50	7	57	48.72%
	Igual calidad que las marcas extranjeras	7	39	46	39.32%
	Menor calidad que las marcas extranjeras	6	8	14	11.96%
Total		63	54	117	
		53.85%	46.15%		100.0%

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Como resultado de la diferenciación entre marcas se ha evaluado la percepción sobre la calidad de la marca al compararla con las marcas nacionales y extranjeras. Los resultados demuestran que los consumidores considera que ISNAYA es una marca de mayor calidad que las marcas nacionales (53.85%) y de mayor calidad que las marcas extranjeras (48.72%), confirmándose la hipótesis del estudio, según la cual ISNAYA tiene un mayor posicionamiento que las marcas nacionales y extranjeras y que el determinante de éste posicionamiento es la calidad.

**Gráfico No 10. Comprobación de hipótesis de investigación.**



**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Para dar mayor fundamento estadístico a ésta afirmación y medir el nivel de confianza de la misma se ha realizado un análisis bietápico de las variables en el gráfico anterior, el cual revela las agrupaciones naturales dentro de un conjunto de datos que de otro modo no serían evidentes, incluye varias características atractivas que lo hacen diferente de los análisis de correlación tradicionales. Según éste análisis la hipótesis se confirma con un nivel de confianza del 95%.

### 7.3.4. Análisis de la propuesta de valor desde la perspectiva del cliente

**Tabla No 21. Conjunto de conjuntos \* Beneficios asociados a las marcas**

BENEFICIOS	ISNAYA			MANZA TE			MONDAISA		
	Respuestas		% de casos	Respuestas		% de casos	Respuestas		% de casos
	Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.	
Accesibilidad	73	15,9%	75,3%	24	15,0%	70,6%	20	14,5%	66,7%
Seguridad	72	15,7%	74,2%	23	14,4%	67,6%	18	13,0%	60,0%
Eficacia	47	10,2%	48,5%	17	10,6%	50,0%	18	13,0%	60,0%
Salud	95	20,7%	97,9%	34	21,3%	100,0%	30	21,7%	100,0%
Bienestar	79	17,2%	81,4%	31	19,4%	91,2%	26	18,8%	86,7%
Tranquilidad	60	13,0%	61,9%	16	10,0%	47,1%	15	10,9%	50,0%
Status	34	7,4%	35,1%	15	9,4%	44,1%	11	8,0%	36,7%
<b>TOTAL</b>	460	100,0%	474,2%	160	100,0%	470,6%	138	100,0%	460,0%

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Al principio de éste estudio se analizaron en el componente de segmentación los principales beneficios que hacen elegible a una marca para los consumidores, sin hacer referencia específica a las marcas en estudio, a fin de contrastar lo que para el consumidor es importante y lo que verdaderamente está asociando a cada una de las marcas. Los primeros resultados iniciales indicaban que el criterio más importante era la salud (94.2% de los casos), bienestar (74.2%), seguridad y eficacia terapéutica (52.5% respectivamente).

Los resultados obtenidos muestran que las marcas evaluadas están correspondiendo con los beneficios esperados por sus usuarios, sobre todo en cuanto al componente salud. En el caso de ISNAYA el 97.9% de los casos válidos consideran que la marca

aporta éste beneficio y es el principal elemento, el bienestar es asociado en el 81.4% de los casos y el beneficio menos asociado es la eficacia (48.5%). En el caso de los competidores muestran la misma tendencia de resultados aunque los resultados evidencian que la marca que aporta mayor bienestar es Manza Te, un bienestar visto no desde la perspectiva medicinal sino de hábito y costumbre de consumo de té.

El que la marca ISNAYA corresponda con los beneficios esperados significa que está aportando valor al consumidor y éste es un criterio fundamental para garantizar la fidelidad del cliente y construir una imagen sólida en el mercado, cuando esto sucede los mismos consumidores se convierten en prescriptores de la marca, por lo tanto aunque ISNAYA considere diversificarse hacia otras categorías de pertenencia como la de Manza Te (productos aromáticos y de sabores), debe mantenerse en su línea medicinal, por ende debe dar prioridad a la investigación científica y al desarrollo de productos orientados a tratar los principales problemas de salud de la población.

Al igual que los beneficios, en éste apartado se han contrastado también los valores esperados versus los valores asociados a las marcas.

**Tabla No 22. Conjunto de conjuntos \* Valores asociados a las marcas**

VALORES	ISNAYA			MANZA TE			MONDAISA		
	Respuestas		% de casos	Respuestas		% de casos	Respuestas		% de casos
	Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.	
Respeto por el consumidor	76	19,2%	79,2%	26	18,3%	81,3%	24	20,0%	80,0%
Honestidad	88	22,2%	91,7%	30	21,1%	93,8%	24	20,0%	80,0%
Lealtad	75	18,9%	78,1%	28	19,7%	87,5%	23	19,2%	76,7%
Compromiso	70	17,7%	72,9%	26	18,3%	81,3%	22	18,3%	73,3%
Responsabilidad	87	22,0%	90,6%	32	22,5%	100,0%	27	22,5%	90,0%
	<b>396</b>	<b>100,0%</b>	<b>412,5%</b>	<b>142</b>	<b>100,0%</b>	<b>443,8%</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	<b>400,0%</b>

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

Los resultados iniciales sugerían que los valores más importantes que debe tener una marca para que sea elegible por parte de la muestra de estudio, son la responsabilidad (96.6%), honestidad (94,0%), respeto por el consumidor (86.2%) y compromiso (86.2%).

Contrastando éstos resultados observamos que las marcas responden con índices superiores al 90% en cuanto a los dos valores fundamentales. El 91.7% de los usuarios de la marca ISNAYA consideran que ésta se caracteriza por su honestidad, seguido del 90.6% que la asociación a la responsabilidad, de tal manera que ISNAYA debe usar estos factores como elementos de posicionamiento, garantizando además su cumplimiento real para dar respuesta a las expectativas de los consumidores.

Según los funcionarios de ISNAYA el tema de la responsabilidad es una prioridad para la empresa. Una política interna es no desarrollar productos medicinales hasta que no se demuestra científicamente su eficacia terapéutica, para ellos hacen uso de farmacopeas internacionales y realizan ensayos de validación en su propio laboratorio, esto se vincula con el valor de la honestidad, en el sentido de que la información que se le da al consumidor sobre indicaciones, contra indicaciones, modo de uso, dosis, etc., es verdadera y validada.

Dado que estos elementos son fortaleza de la marca, la estrategia de marketing debe estar orientada a comunicar éstos elementos, con una publicidad educativa sobre el uso del producto y los valores de la marca ISNAYA como los mencionados anteriormente: Una empresa responsable y honesta que se caracteriza por el respeto hacia sus consumidores.

Estos resultados son muy importantes desde la perspectiva de análisis del posicionamiento, debido a que los valores importantes para los consumidores representan los nodos o repositorios de información en la mente de los usuarios y los valores asociados a la empresa los vínculos entre los nodos. En la medida en que la empresa comunique y represente lo que para los consumidores es importante el posicionamiento será cada vez mayor.

### 7.3.5. Posicionamiento publicitario de la marca

**Tabla No 23. Conjunto de conjuntos \* Medios publicitarios**

MEDIOS	ISNAYA			MANZA TE			MONDAISA		
	Respuestas			Respuestas			Respuestas		
	Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.		Nº	Peso Esp.	
Televisión	22	18,3%	26,5%	5	45,5%	50,0%	2	25,0%	28,6%
Radio	75	62,5%	90,4%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Redes sociales	5	4,2%	6,0%	4	36,4%	40,0%	1	12,5%	14,3%
Revistas	8	6,7%	9,6%	1	9,1%	10,0%	0	0,0%	0,0%
Afiches	2	1,7%	2,4%	0	0,0%	0,0%	4	50,0%	57,1%
Volantes	7	5,8%	8,4%	1	9,1%	10,0%	1	12,5%	14,3%
Mantas	1	,8%	1,2%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
<b>TOTALES</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	<b>144,6%</b>	<b>11</b>	<b>100,0%</b>	<b>110,0%</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	<b>114,3%</b>

**Fuente: Encuesta dirigida a consumidores**

En este apartado se analiza el papel de la comunicación en el posicionamiento de la marca. Primeramente se ha realizado un reconocimiento de los medios a través de los cuales los consumidores han tenido contacto con la misma a través del uso de los sentidos (auditivo, visual, etc.), encontrando que en el caso de ISNAYA el principal medio identificado es la radio (90.4% de los casos) y en segunda instancia la televisión (26.5%) de los casos, lo cual está vinculado a las relaciones públicas realizadas por la empresa en fechas especiales, debido a que actualmente no se hace publicidad formal en televisión.

Este resultado evidencia que el uso del medio radial no es contraproducente, debido a que se convierte en el medio que más vende para la empresa, es de un costo relativamente bajo y se debe potencializar su uso en la comunicación de los productos líderes de la empresa. Desde el punto de vista publicitario los medios y el tiempo de prolongación en su uso no son contraproducentes, lo que sí es contraproducente en un mediano y largo plazo es un mismo anuncio, debido a que se torna aburrido para el usuario, sobre todo cuando no es lo suficientemente atractivo y no aporta valor. El reconocimiento publicitario de los competidores es muy bajo si consideramos que en el caso de Manza Te solo 11 encuestados han visto su publicidad y 8 han visto la publicidad

de Mondaisa. Para este mínimo de respuestas los medios más relevantes han sido las redes sociales o afiches utilizados en el punto de venta.

Está claro que una ventaja de ISNAYA han sido sus esfuerzos publicitarios, aunque como se ha analizado antes está mayor concentrada en el norte del país, por tanto la empresa debe considerar invertir en los medios más representativos y llevarla a nuevos segmentos territoriales donde están las principales plazas de la marca. Esta es una oportunidad para fortalecer el posicionamiento de la misma e incluso desplazar a una competencia muy pasiva en términos publicitarios. La sistematización de los principales mensajes recordados de la publicidad de ISNAYA, indican que en la mente de los consumidores están los siguientes nodos de información:

La radio ABC es el medio utilizado, la publicidad invita a adquirir sus productos por la calidad, variedad y la ventaja o beneficios de consumir productos naturales, anuncian los componentes de los productos y hacen énfasis en que el consumidor debe dejar el uso de los químicos por los productos naturales porque es más beneficioso y menos dañino para el cuerpo, invitan en todo momento a consumir lo nuestro y hacen hincapié en que son un laboratorio responsable que cumple normas de calidad. Sus mensajes no pierden el enfoque de medicina popular e indican donde puede adquirirse el producto, son productos para todo público, y buenos para mejorar la salud de los Estelianos.

Para el 75.6% de los consumidores la publicidad de ISNAYA indica que los productos pueden consumirse por salud según las indicaciones del producto, lo cual es un aspecto que denota que la publicidad ha sido manejada de manera responsable y no con ánimos de generar un consumismo masivo solo para promover la venta (aunque éste es un fin último), sino que se garantiza un producto de calidad que da respuesta a las necesidades del usuario y se debe consumir de manera responsable.

Esa evaluación del posicionamiento publicitario ha creado una imagen de marca importante. Según los resultados el 86.20% sobre un total de 109 casos válidos consideran que la publicidad de ISNAYA está asociada a una marca de alto prestigio.

Este resultado es un indicador de que la publicidad realmente ha logrado su propósito y ha sido muy efectiva en el público meta, puesto que además de contribuir a crear una percepción de imagen fuerte (que es lo más importante), también ha inculcado una serie de asociaciones válidas en la mente de los consumidores y consecuentemente induce a la compra.

En palabras de los comercializadores ISNAYA debe fortalecer la inversión de mercadeo para el punto de venta, a través de catálogos para el usuario final, exhibidores de la marca, afiches de sus principales productos incorporando muestras en los mismos para que el consumidor además de informarse sobre el producto lo pueda probar, rótulos de venta y otros distintivos de la marca. Es evidente que se debe trabajar toda una propuesta de comunicación de la marca que permita destinar recursos para llegar al usuario final y a los mayoristas, debido a que ambos son clientes y tienen que estar satisfechos. El papel de los mayoristas es estratégico y si están contentos prescribirán mucho más la marca, para ello es necesario trabajar a nivel de regalías propias de la empresa y promociones para el consumidor o usuario final.

#### **7.3.6. Administración de la marca**

Este apartado del posicionamiento concluye con el análisis de la administración de la marca, como un aspecto de mucha importancia puesto que valora las decisiones estratégicas de la marca, la posibilidad de realizar cambios, reforzar o mantener la estrategia actual.

Respecto a un posible reforzamiento del posicionamiento de la marca, los mayoristas consideran que la marca tiene muy buen reconocimiento en Nicaragua, sin embargo debe hacer uso de la herramienta promocional para promoverla más y además ampliarse a otras líneas de productos para que más clientes puedan adquirirla. El distribuidor complementa esta idea aduciendo que en éste momento está el boom de la medicina natural, por lo tanto debe reforzarse el posicionamiento de la marca porque están apareciendo muchos competidores locales con precios muy bajos.



Las autoridades de la institución por su parte, piensan que debe reforzarse. A pesar de tener más de 20 años en el mercado, la marca ISNAYA apenas se está comenzando a conocer en muchos lugares, por otro lado las estrategias publicitarias no estaban enfocadas en la marca sino a toda la cartera de productos y bajo esa filosofía es difícil lograr un posicionamiento efectivo, ya que el consumidor busca la marca y después el producto, además reflexionan que para posicionar mejor la marca deben comunicarla de una manera sencilla que la gente pueda comprender. A nivel de valores la responsabilidad está implícita, el compromiso y la credibilidad. ISNAYA es un símbolo de calidad. Es importante mencionar que en un estudio reciente sobre la demanda de productos no tradicionales hecho a nivel nacional la marca ISNAYA es un referente y está bien posicionada entre los comercializadores o puntos de venta.

El posicionamiento es una variable de mercado que puede ser evidente después de muchos años de tener presencia en el mercado, en el caso de la medicina natural, cada día salen nuevos productos e ingresan nuevos competidores con productos cada vez más innovadores, por ello aun cuando ISNAYA sea reconocida como la marca con mayor calidad a nivel nacional y posiblemente la que más se vende debe de afinar las estrategia de mercado para garantizar el posicionamiento en el largo plazo.

Sobre la posibilidad de una posible revitalización de la marca o cambios en su nomenclatura, composición visual y estructura, los mayoristas consideran que la empresa no debe hacerlo, por el mismo reconocimiento que se ha ganado la marca y las asociaciones fuertes que tiene el consumidor con esta. En la opinión del distribuidor si se realizaran cambios en la marca, deberían estar orientados a hacerla más visible en los empaques de los productos, de manera que resalte y sea fácilmente identificable por el consumidor.

En la opinión de los funcionarios la marca debe evolucionar cuando sea necesario, es parte del cambio y representa oportunidades, pero estos cambios deben estar bien justificados. Por el momento no es necesario salvo que la marca se diversifique hacia otras categorías de productos (alimentos, belleza, etc.), con lo cual podría hacer algunas

modificaciones de concepto. Si a largo plazo y después de realizados los esfuerzos de marketing para reforzar el posicionamiento el Isotipo fuere confuso para los consumidores, podría apostarse por un abandono del mismo, sin embargo consideran que por su significado es casi inseparable, un aspecto que si es importante es que se debe garantizar el estándar en el diseño de la marca y se debe apostar crear una fuente propia para el logotipo, todo esto debe normalizarse en un manual de imagen corporativa.

ISNAYA debe evolucionar en su forma tradicional de hacer mercadotecnia frente a grandes empresas extranjeras que ya tienen una buena presencia en el mercado y que de hecho tienen la capacidad económica para hacer inversión publicitaria y ganar participación de mercado si así lo desearán, independientemente de los problemas internos que estas empresas tengan como es el caso entre Manza Te y Mondaisa.

Finalmente sobre la estrategia de marca utilizada, los resultados de entrevistas realizadas en contraste con las observaciones realizadas, la empresa maneja la marca ISNAYA bajo un concepto de marca corporativa aunque en realidad no lo es, debido a que ISNAYA solamente es una marca comercial. Corporativamente hablando la figura legal de la empresa es Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños”, sin embargo la palabra ISNAYA se ha posicionado en la mente de los diferentes grupos de interés como un identificador institucional y de los productos y servicios que la empresa representa. A nivel de productos la marca se maneja como una marca genérica de la familia de productos, debido a que aunque los productos se desarrollan con un nombre individual son amparados bajo la marca ISNAYA, independientemente de la línea.

Considerando todo el análisis del posicionamiento de la marca en los consumidores y los indicadores anteriormente mencionados no es propicio hacer cambios conceptuales a la marca, sino más bien orientar el marketing hacia una mejor comunicación de la marca tanto en productos como en la publicidad, en este sentido hacer énfasis en los mantras, asociaciones, beneficios y valores asociados que la representan y con los cuales se tendrá un posicionamiento superior en el mercado.

#### **7.4. Propuesta estratégica para el posicionamiento de la marca**

Considerando los resultados encontrados en el estudio, se presenta una propuesta estratégica de posicionamiento basada en el marketing mix y elementos de competitividad, con el fin de que la empresa alcance un liderazgo notorio y efectivo en términos de demanda.

##### **7.4.1. Objetivos**

1. Lograr el posicionamiento en la mente del consumidor a través de la mezcla de mercadotecnia
2. Conseguir clientes fieles a la marca ISNAYA
3. Diferenciación por calidad, atributos y beneficios
4. Alcanzar mayor cobertura de mercado y participación de mercado.

##### **7.4.2. Estrategias**

<b>Componente</b>	<b>Acciones</b>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un portafolio de productos y servicios económicamente rentables.</li> <li>• Introducción de productos con nuevas características, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.</li> <li>• Introducción de nuevos atributos al producto actual, nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevas presentaciones, traducción a otro idioma.</li> <li>• Ampliación de la nuestra línea de producto de acuerdo con las necesidades del mercado</li> <li>• Inclusión de la entrega a domicilio, nuevas facilidades de pago, asesoría en la compra esto sobre todo orientado al distribuidor.</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios formales de precios de la competencia.</li> <li>• Costear las inversiones de marketing e incorporarlas a los precios de los productos.</li> <li>• Buscar alternativas de proveedores locales y nacionales para disminuir costos.</li> <li>• Elevar los niveles de producción para lograr económica de escala.</li> <li>• Garantizar precios asequibles al mercado como estrategia de penetración.</li> <li>• Disponer de una política de precios basada en métodos de costeos validados, contrastando con resultados de elasticidad de la demanda y precios de competidores.</li> </ul>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Componente	Acciones
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el conocimiento del mercado y los puntos de venta. Ser más eficientes dentro del canal de distribución y maximizar el impacto en el punto de venta.</li> <li>• Reorganizar las ventas entre los distribuidores y canales de venta existentes.</li> <li>• Aumentar el número de establecimientos que se atienden y la frecuencia de atención.</li> <li>• Invertir en la creación de nuevos canales de venta a través del marketing 2.0 (Tele mercadeo, venta on line)</li> <li>• Disponer de un agente de ventas especializado para cuentas nacionales como cadenas de supermercados.</li> <li>• Búsqueda de nuevos distribuidores e incluso pensar en una fuerza de ventas propia.</li> <li>• Establecimiento de Alianzas Estrategias con otros negocios para colocar los productos en sus tiendas físicas o virtuales.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la eficiencia de la publicidad en términos de costo – beneficio.</li> <li>• Uso de medios con alto alcance para comunicar la marca.</li> <li>• Innovar el mensaje publicitario tomando en cuenta el perfil del segmento y las asociaciones principales de la marca (mantras).</li> <li>• Disponer de un presupuesto para inversión publicitaria con mayor alcance en el territorio nacional.</li> <li>• Mejorar la presencia de marca en el punto de venta (Rótulos, góndolas, afiches, catálogos, etc.)</li> <li>• Diseñar promociones para el usuario final e incentivar la venta de productos a través de regalías para mayoristas (2*1, cupones, viñetajes, etc.).</li> <li>• Precios especiales para clientes distinguidos o con carácter social.</li> <li>• Creación de boletines tradicionales o electrónicos (Revistas institucional para comunicar novedades de la empresa y de la marca).</li> <li>• Participación en ferias locales, nacionales y a nivel centroamericano.</li> <li>• Creación de puestos de degustación.</li> <li>• Promover eventos con mayoristas y consumidores (congresos) para visibilizar los avances de la empresa.</li> <li>• Uso del trade marketing para mejorar la presencia de la marca en la ciudad.</li> <li>• Uso de estrategias BTL y ATL (Medios tradicionales, web, blogs, email marketing, SEO, Redes sociales, Media Marketing, Aplicaciones móviles)</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de políticas sobre el servicio al cliente.</li> <li>• Asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario.</li> <li>• Creación una buena Administración de Clientes a través de un CRM.</li> <li>• Creación de un programa de Fidelización de Clientes.</li> <li>• Capacitación al personal sobre la atención al cliente de manera constante.</li> <li>• Ofrecerle servicios adicionales que incrementen su experiencia de marca con la empresa.</li> <li>• Realización de encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.</li> </ul>

## **VIII. CONCLUSIONES**

Considerando los objetivos de investigación y dados los resultados del presente estudio se concluye que:

- a) Ha sido acertado realizar un estudio sobre el posicionamiento de la marca, dado el desconocimiento de la posición competitiva de la misma. El estudio es muy concluyente e indica que ISNAYA tiene un posicionamiento favorable en el mercado Esteliano.
- b) El marco competitivo de la marca se caracteriza por una serie de elementos, entre ellos una competencia nacional sobre la que ISNAYA tiene una clara ventaja y una competencia internacional compuesta por marcas de Costa Rica y Estados Unidos en la categoría de multinacionales y transnacionales, que aunque tienen mejores condiciones competitivas (por su tiempo en el mercado, recursos, amplitud de líneas y presentaciones) no ha sabido aprovechar el potencial del mercado local. Los competidores están orientados al liderazgo en costos, desarrollo del mercado y la diferenciación como principales estrategias. El campo de oportunidades de la marca ISNAYA está vinculado a la adopción de innovación y la diferenciación como ventaja competitiva, al incorporar nuevas tecnologías, diferenciarse en el segmento y a nivel de productos.
- c) El análisis de las fuerzas competitivas refleja un mercado con poca rivalidad entre competidores, alto poder de negociación de proveedores y un poder bajo o medio de los consumidores, además de evidenciar la amenaza de entrada de nuevos competidores o productos sustitutos a los que la empresa debe hacer frente con una estrategia proactiva y no reactiva. Se concluye que el marco competitivo es muy favorable sin embargo la empresa no debe descuidar su posición debido a que el mercado es atractivo y en el mediano plazo tendrá competidores que querrán ganar espacio en el mercado.

- d) El mercado cumple con todos los criterios de segmentación y se caracteriza por estar concentrado en la zona urbana, especialmente en la zona centro de la ciudad, son consumidores nacidos en Estelí y un porcentaje minoritario de migrantes provenientes de zonas aledañas, demográficamente se encuentra que son mujeres, madres de familia con poder de compra e ingresos que les califican como clase media y edades superiores a los 35 años, además de un segmento relativamente menor de hombres en rangos de edades menores a los 35 años.

El perfil psicográfico de los consumidores les califica como personas alegres, esforzados y luchadores, lo cuales compran por precio y calidad. Los valores que buscan esos consumidores están asociados a la responsabilidad y honestidad de los competidores, mientras que a nivel de beneficios buscan principalmente la salud y el bienestar. Desde el modelo de conversión estudiado se clasifican como usuarios habituales y potenciales, con actitud de compra entusiasta y positiva debido a que conocen la marca y se identifican con ella, por lo cual se dice que la marca ISNAYA tiene un segmento muy atractivo al que debe sacarle el máximo provecho a través de estrategias de fidelización y posicionamiento, aprovechando el marco competitivo y la posición de ventaja asignada por parte de los consumidores.

- e) A nivel de posicionamiento encontramos que la marca ISNAYA pese a disponer de menores condiciones competitivas frente a competidores internacionales (que además fueron primeros en el mercado) tiene una posición mucho más favorable en el mercado local, asociado al reconocimiento de la población, la comunicación de la marca y sobre todo la calidad de los productos (este último el mantra principal de marca). El estudio demuestra que la marca ISNAYA está mejor posicionada que las marcas de los competidores, esto se comprobó por medio de dos modelos de posicionamiento basados en el valor capital y valor activo de la marca, en los cuales se reconoce que ISNAYA tiene mayor notoriedad, percepción de calidad superior, mayores índices de lealtad por parte de los usuarios los cuales tienen asociaciones muy pertinentes sobre la marca, colocándola perceptualmente en

una posición superior, a través de criterios como la diferenciación, relevancia, estima y conocimiento. Por otro lado ISNAYA tiene un mayor posicionamiento publicitario lo que le ha dado una ventaja en el mercado local.

- f) La hipótesis de investigación se comprueba con un 95% de confianza, debido a que el los consumidores consideran que la marca es de mayor calidad que las marcas nacionales e internacionales, con una ventaja más notoria sobre las marcas nacionales. Por lo tanto estudio es muy conclusivo y le otorga a la marca ISNAYA el posicionamiento del mercado.

## **IX. RECOMENDACIONES**

A nivel de recomendaciones y considerando todos los factores críticos de análisis a lo largo del estudio, la FCNMPT – Laboratorios ISNAYA debe considerar lo siguiente:

- Desarrollar un plan de acción estratégico de marca a partir del estudio realizado y las estrategias planteadas en el mismo, con el cual se pueda reforzar el posicionamiento de la misma y aprovechar las oportunidades latentes de mercado.
- Realizar estudios frecuentes sobre posicionamiento, competidores precios para que pueda mantener su posición de vanguardia en el mercado.
- Fortalecer su red de proveedores a través de convenios formales y ampliar la búsqueda de los mismos para obtener mejores niveles de negociación.
- Invertir en marketing y desarrollarlo de manera más proactiva a nivel de todo el canal de distribución a nivel nacional.
- Desarrollar una propuesta tridimensional de posicionamiento basado en beneficios, atributos e innovación tecnológica.
- Realizar estudios de mercado para evaluar el atractivo y potencial de otros segmentos a los que se quiere llegar.
- Garantizar y mantener la calidad en todos sus procesos, debido a que este es el factor que les está dando el posicionamiento en el mercado.
- Desarrollar sistemas eficientes de costeo y definición de precios para no perder competitividad en el mercado.
- Seguir utilizando medios de alto rating, principalmente considerando las nuevas tendencias de los consumidores sobre el uso de tecnologías.



- Plantearse en el mediano plazo la posibilidad de reestructurar la distribución a través de una fuerza de ventas propias o una organización por territorios que les proporcione mayor capilaridad.
- Estudiar el costo de oportunidad sobre el conflicto interno de administración de marca, debido a los problemas de asociación de la marca con la Imprenta y el Laboratorio.
- Hacer énfasis en una visión empresarial sostenible y rentable, siendo flexibles ante el cambio y manteniendo los niveles de competitividad que les diferencia.
- A nivel académico, utilizar el presente estudio como una fuente de referencias para la toma de decisiones estratégicas sobre la marca.

## **X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aaker, D. (1998). *Marcas: Brand Equity, gerenciando o valor da marca*. (Tercera ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Badia Spices Inc. (2 de Julio de 2016). *Products*. Obtenido de Badia Spices: <http://www.badiaspices.com/>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barquero, M. (2 de Julio de 2016). *Mondaisa amplía planta para ofrecer más variedades de té*. Obtenido de La Nación: <http://www.nacion.com>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Pearson.
- Central América Data. (2 de Julio de 2016). *El Negocio del té en Costa Rica*. Obtenido de Central América Data: <http://www.centralamericadata.com>
- Colmenares, O., Schlesinger, & Saavedra, J. (2009). Conocimiento de marca: una revisión teórica. *Ciencia y técnica administrativa*, 84.
- Corporación Manza-Té de C.A., S.A. (2 de Julio de 2016). *Nuestra empresa*. Obtenido de Corporación Manza-Te Centro América: <http://www.manzate.co.cr>
- Costa Rican Food Group. (2 de Julio de 2016). *Mondaisa*. Obtenido de Costa Rican Food Group: <http://www.costaricanfood.net>
- Cruz del Castillo, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Enríquez, O. (21 de Octubre de 2013). Precaria clase media. *El confidencial*.
- Ferré Trenzano, J. M., Robinat, J. R., & Trigo Arana, G. (s.f.). *Enciclopedia de marketing y ventas*. España: Oceano.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional. (2 de Julio de 2016). *Historia*. Obtenido de FCNMPT-ISNAYA: <http://www.isnaya.org.ni>
- Golovina, N. (2015). Estructura Diseño Metodológico. Estelí. Recuperado el 13 de Enero de 2016

- Hartmann, P., Apaolaza, V., & Forcada, J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente. *Cuadernos de gestión, II*, 104.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2007). *Estimaciones y proyecciones de población nacional, departamental y municipal revisión 2007*. Managua.
- Juni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Juni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management* (II ed.). New York: Free Press.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (XI ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Mann, J. A. (2 de Julio de 2016). *Empresario cubano 'Pepe' Badía es el 'rey de las especias'*. Obtenido de El Nuevo Herald: <http://www.elnuevoherald.com>
- McCormick & Company Inc. (2 de Julio de 2016). *¿Quiénes somos?* Obtenido de McCormick & Company Inc.: <http://www.mccormickcorporation.com>
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreché, J. (2007). *Administración del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Peralta, R. (2011). Posicionamiento. En A. Ries, & J. Trout, *Posicionamento: a batalha por sua mente* (pág. 5). São Paulo: Makron Books.
- Pérez Carballada, C. (2012). *La esencia del marketing*. España: Imprintalia.
- Pérez, C. (2005). *Estrategia y mente*. Libros En Red.
- Peter, P., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias* (Sexta ed.). España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Editorial Síntesis.
- Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima ed.). México: Prentice Hall.
- Serralvo, F., & Furrier, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. *Revista Galega de Economía*, XIV, 6.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Steman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso*. Argentina: Editorial Nobuko.
- Stern, J. (2006). "What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definitin". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 216-223.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Trout, J., & Ries, A. (1972). The Positioning Era Cometh. *Advertising Age*, 35-38.
- Walker, C. (1995). How Strong Is Your Brand? *Marketing Tools*, 46-53.

## XI. ANEXOS

### Anexo No. 1. Encuesta a consumidores



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-Estelí**

#### ENCUESTA

**Dirigida a:** Clientes/Consumidores demandantes de productos naturales en la ciudad de Estelí.

Estimado encuestado/a, especial agradecimiento por su disposición para colaborar con la presente investigación, elaborada en el marco de la maestría "Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES" de la UNAN-FAREM Estelí. Los datos suministrados serán utilizados esencialmente para fines académicos y se solicita su aprobación en el manejo ético de la información para la publicación de los resultados de investigación.

#### I. DATOS GENERALES SEGÚN CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

DEMOGRAFÍA	Edad del encuestado				
	Sexo del encuestado	Masculino	( )	Femenino ( )	
	Estado Civil	Casado	( )	Soltero ( ) Unión libre ( )	
	Situación de empleo	Trabaja	( )	No trabaja ( )	
	Ingreso promedio mensual C\$	0 a 1,000	( )	2,501 a 3,500 ( ) 5,001 a 7,000 ( )	
		1,001 a 2,500	( )	3,501 a 5,000 ( ) 7,001 a 10,000 ( ) 10,000 a más ( )	
	¿A qué se dedica?				
	Grado académico del encuestado	Primaria	( )	Técnico medio Estudios superiores ( )	
		Secundaria	( )	Universidad Ninguna ( )	
	¿Con cuántas personas vive?				
Religión	Católica	( )	Evangélica ( ) Ninguna: ( ) Otra: _____		
GEOGRAFÍA	Municipio de procedencia				
	Lugar de origen o nacimiento				
	Barrio:				
PSICOGRAFÍA	Con cuales de las siguientes cualidades usted se identifica:	Alegre	( )	Compulsivo/a ( ) Esforzado/a ( )	
		Tímido/a	( )	Sociable ( ) Luchador/a ( )	
		Sabe lo que quiere	( )	Autoritario/a ( ) Lujoso/a ( )	
		Con deseo de superación	( )	Ambicioso/a ( ) Otro: _____	
			( )	Con carácter ( )	
	Para usted ¿Cuáles son los elementos mas importantes al momento de comprar una marca?	La calidad de la marca	( )	Procedencia de la marca ( ) Me identifico con la marca ( )	
		El precio	( )	Seguridad que me transmite ( ) Otros: _____	
		Vistosidad o atractivo	( )	Por lealtad ( )	
		Según su criterio ¿Cuáles son los valores más importantes que debe tener una marca?	Respeto por el consumidor	( )	Compromiso Responsabili- ( )
			Honestidad	( )	dad ( )
Lealtad	( )				

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

<b>CONDUCTA</b>	¿Con qué frecuencia consume productos naturales?	Ocasional ( )	A veces ( )	Siempre ( )
	¿Por qué razón consume productos naturales?	Costumbre ( ) Necesidad ( )	Lujo ( ) Conveniencia ( )	Recomenda- ción ( ) Otro:
	Considerando su experiencia de compra de Productos Naturales, en cual de los siguientes niveles se encuentra usted.	Compro el producto para otras personas no para mí ( )		
		De vez en cuando consumo el producto natural ( )		
		Antes consumía, ahora consumo menos o no lo hago ( )		
		Considero que cada vez consumo más los productos naturales ( )		
¿Qué beneficios busca al comprar productos naturales?	Seguridad ( ) Eficacia ( ) terapéutica ( )	Salud ( ) Bienestar ( )	Status ( ) Otro:	
¿Cuál es su grado de conocimiento al momento de comprar productos naturales?	No sé qué marca específica voy a comprar ( ) Tengo un conocimiento <b>bueno</b> sobre la marca y el producto ( ) Tengo un conocimiento <b>regular</b> sobre la marca y el producto ( ) Solo estoy deseoso y con intención de comprar ( )			
¿Cuándo usted va a comprar productos naturales ¿Piensa en lo siguiente?	Son buenos productos y me siento entusiasmado ( ) Me da igual si es natural o producto químico ( ) No son muy buenos pero son menos dañinos para el cuerpo ( ) Ninguna de las anteriores ( )			

<b>II. POSICIONAMIENTO / MARCA</b>																																											
<b>BRAND EQUITY</b>	<p>Cuando usted piensa en comprar productos naturales (preferiblemente Té) ¿Cuál es la primera marca que recuerda? ¿Recuerda otras?</p> <p>1. _____ 4. _____ Otras: _____</p> <p>2. _____ 5. _____</p> <p>3. _____ 6. _____</p>																																										
	<p>Si no recuerda ninguna, ¿Se le hacen familiares las siguientes marcas?</p> <p>Isnaya ( ) Mondaia ( ) Badia ( ) Manza Te ( ) McCormick ( ) Otra: _____</p>																																										
	<p>De las marcadas anteriormente ¿Qué marca conoce más y que sabe sobre ella?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																										
	<p>¿Cuál sería el orden de prioridad que usted le daría a las marcas seleccionadas anteriormente, de acuerdo a su experiencia o percepción sobre ellas?</p> <p>1. _____ 4. _____ Otras: _____</p> <p>2. _____ 5. _____</p> <p>3. _____ 6. _____</p>																																										
Tomando como referencia las marcas que conoce valore la calidad percibida de cada una de ellas, calificando en:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marca</th> <th>Excelente</th> <th>Muy bueno</th> <th>Bueno</th> <th>Regular</th> <th>Malo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Isnaya</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manza Te</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mondaia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>McCormick</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Badia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otra</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Marca	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Isnaya						Manza Te						Mondaia						McCormick						Badia						Otra					
Marca	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo																																						
Isnaya																																											
Manza Te																																											
Mondaia																																											
McCormick																																											
Badia																																											
Otra																																											



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

<b>BRAND EQUITY</b>	¿Qué elementos recuerda de la marca que mas conoce?	Logotipo ( )	Sus colores ( )	Otros _____		
		Su eslogan ( )	Su publicidad ( )			
	Cuando usted adquiere productos naturales ¿Cuál es la marca de su preferencia?	Isnaya ( )	Mondaisa ( )	Badia ( )		
		Manza Te ( )	McCormick ( )	Otras _____		
	Si la marca ISNAYA no fue seleccionada en la pregunta anterior ¿A qué se debe que no la prefiera?	_____				
		_____				
		_____				
<b>VALOR ACTIVO DE LA MARCA</b>	Si usted decide cambiarse de marca, ¿Cuáles de los siguientes elementos consideraría?	Es altamente probable que elija otra marca ( )				
		Puedo considerar alternativas ( )				
		Estoy cómodo con mi elección ( )				
		Tengo lealtad incondicional por la marca ( )				
	¿A qué asocia usted la palabra ó marca ISNAYA?	_____				
		_____				
		_____				
<b>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS</b>	¿Usted se identifica con la marca ISNAYA? ¿Por qué sí o por qué no?	_____				
		_____				
		_____				
	¿Cuál es su percepción acerca de la marca ISNAYA?	Es una marca de prestigio ( )				
		Es una marca atractiva ( )				
		Mayor calidad que la competencia ( )				
		Menor calidad que la competencia ( )				
		Igual calidad que la competencia ( )				
		Otra: _____				
		_____				
<b>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS</b>	Valore en una escala de -5 a +5 los siguientes criterios de acuerdo a su percepción. De 1 a 5 su valoración positiva. De -1 a -5 su valoración negativa.					
	Marca	Es una marca diferente	Es una marca atractiva	Aprecio la marca	Conozco la marca	
	Isnaya					
	Manza Te					
	Mondaisa					
	McCormick					
	Badia					
	Otra					
	Valore en una escala de -5 a +5 los siguientes características de acuerdo a su percepción. De 1 a 5 su valoración positiva. De -1 a -5 su valoración negativa.					
	Características	Isnaya	Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia
Estética						
Diseño						
Empaque						
Seguridad						
Confiabilidad						
Innovación						
Precio						

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

<b>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS</b>	Según su criterio cual sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia ¿En qué se distingue?						
	Al evaluar la marca ISNAYA en relación a la competencia extranjera usted que piensa de lo siguiente:	La marca ISNAYA es mejor que las marcas extranjeras ( ) La marca ISNAYA es igual que las marcas extranjeras ( ) La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas extranjeras ( )					
	Al evaluar la marca ISNAYA en relación a la competencia nacional usted que piensa de lo siguiente:	La marca ISNAYA es mejor que las marcas nacionales ( ) La marca ISNAYA es igual que las marcas nacionales ( ) La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas nacionales ( )					
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	¿Cuáles de los siguientes beneficios atribuiría usted a las marcas que conoce? Marque si considera que tiene el beneficio o deje en blanco si no.						
	<b>Beneficios</b>	<b>ISNAYA</b>	<b>MANZA TE</b>	<b>MONDAISA</b>	<b>McCormick</b>	<b>BADIA</b>	<b>OTRA</b>
	Accesibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tranquilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué valores asocia usted a las marcas que conoce? Marque si considera que la marca tiene esos valores si no deje en blanco.							
<b>Valores</b>	<b>ISNAYA</b>	<b>MANZA TE</b>	<b>MONDAISA</b>	<b>McCormick</b>	<b>BADIA</b>	<b>OTRA</b>	
Respeto por el consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Honestidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Lealtad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>DESCIPTORES</b>	Considera que los productos ISNAYA son para:	La gente con problemas de salud ( ) Personas que quieren sentirse bien ( ) Personas que gustan de lo natural ( ) Personas que han creado un hábito de consumo ( ) Otros ( )					
	Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:	Niños	( )	Jóvenes	( )	Adultos	
		Adolescentes	( )	Adultos	( )	Mayores	( )
	Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:	Clase baja	( )	Clase media	( )	Clase alta	( )



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

**POSICIONAMIENTO PUBLICITARIO**

¿A través de qué medios ha escuchado o visto publicidad de las siguientes marcas? Marque si reconoce el medio y si no deje en blanco.

Medios	ISNAYA	MANZA TE	MONDAISA	McCormick	BADIA	OTROS
Televisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afiches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si ha visto o escuchado publicidad de éstas marcas ¿Cuál es el mensaje principal de su publicidad?

Marca	Mensaje principal que recuerda
Isnaya	
Manza Te	
Mondaisa	
McCormick	
Badia	
Otra	

La publicidad que ha visto o a escuchado de las marcas que conoce les sugieren que los productos pueden usarse:	Por costumbre en cualquier momento del día	( )
	Por salud segun las indicaciones del producto	( )
	Por costumbre según las indicaciones del producto	( )
	Por salud en cualquier momento del día	( )
	Otros	( )

**POSICIONAMIENTO PUBLICITARIO**

Al escuchar o ver publicidad de las siguientes marcas, esto le sugiere que:

**Al escuchar publicidad de la marca reconozco que:**

	ISNAYA	MANZA TE	MONDAISA	McCormick	BADIA	OTRA
La marca es de poco prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La marca tiene cierto prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La marca es de alto prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Sabe usted que significa la marca ISNAYA? En caso de ser sí, ¿Puede indicar que significa?

¿Qué entiende usted del logotipo de la marca ISNAYA? ¿Cómo lo interpreta?

## Anexo No. 2. Entrevista a Funcionarios



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-Estelí**

### ENTREVISTA

**Dirigida a:** Gerente /Coordinador ISNAYA.

---

Estimado entrevistado, especial agradecimiento por su disposición para colaborar con la presente investigación, elaborada en el marco de la maestría “Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES” de la UNAN-FAREM Estelí, para conocer el posicionamiento de la marca ISNAYA en la ciudad de Estelí. Solicito la mayor apertura posible, ya que su información es valiosa y será de mucha utilidad para su empresa.

#### **I. SOBRE EL MARCO COMPETITIVO**

- 1.1. ¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?
- 1.2. ¿Cuál es la estrategia general / genérica de mercado empleada por su empresa?
- 1.3. Tomando como referencia su conocimiento del mercado de productos naturales ¿Cuál de las siguientes estrategias considera son las que emplea su competencia?

	Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia	Otro:
<b>Estrategia</b>					
Líder en costos					
Diferenciación					
Enfoque					

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Penetración de mercado					
Desarrollo de mercado					
Diversificación					
Desarrollo de producto					
Líder					
Retador					
Seguidor					

1.4. Conoce usted el canal de distribución que manejan los competidores de la marca ISNAYA? ¿Cómo funciona? (Directo-distribuidor-mayorista-minorista??)

1.5. ¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia? ¿Calidad superior, media, inferior? ¿Por qué?

1.6. ¿En que se basa la política de precios de su empresa? ¿Los precios de mercado son similares o hay diferencias significativas entre compañías?

1.7. ¿Cómo funciona su canal de distribución?

1.8. ¿Cuál es la cobertura de mercado actual de su empresa? ¿Los competidores tienen el mismo alcance?

- 1.9. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?

Isnaya	Competidores

- 1.10. ¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?

Isnaya	Competidores

- 1.11. ¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?

Isnaya	Competidores

- 1.12. ¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?

Isnaya	Competidores

- 1.13. Considerando el análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?

## **II. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

- 2.1. ¿Cómo describe usted la rivalidad entre competidores en el sector de productos naturales? ¿Intensa / Moderada / Baja?

- 2.2. ¿Cuáles de los siguientes factores hacen notoria la rivalidad del sector?
- |                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| a) Guerra de precios   | c) Lanzamiento de productos      |
| b) Guerra publicitaria | d) Deslealtad entre competidores |
- 2.3. ¿Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores en el sector? ¿Por qué?
- 2.4. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores en éste mercado?  
¿Considera que las barreras de entrada al mercado son Altas / Moderadas / Bajas?
- 2.5. ¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?
- 2.6. ¿En su experiencia considera que las opiniones de los consumidores condicionan o influyen en las estrategias de precio de las empresas del sector?
- 2.7. ¿Cómo es el comportamiento de los consumidores en el mercado de productos naturales? ¿Altamente exigentes / Se adaptan a la oferta de la empresa / No son exigentes?
- 2.8. ¿Dónde están los principales proveedores de ISNAYA?
- 2.9. ¿Cómo es la relación entre ISNAYA y sus proveedores?

- 2.10. ¿Considera que el poder de negociación de sus proveedores es Alto / Moderado / Bajo?
- 2.11. ¿La empresa cuenta con suficientes proveedores a nivel de materias primas, equipos, materiales y maquinarias?
- 2.12. ¿Cuáles son las políticas de negociación de sus principales proveedores?

### **III. SOBRE LA SEGMENTACIÓN**

- 3.1. ¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?
- 3.2. ¿Dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?
- 3.3. ¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?
- 3.4. ¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?
- 3.5. ¿Quiénes son los que más compran sus productos, por qué?
- 3.6. ¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentran los consumidores de la marca ISNAYA?

- 3.7. ¿Cuántos puntos de venta tiene en la ciudad de Estelí?
- 3.8. ¿Cuál es el sistema de organización de los equipos de venta?
- 3.9. ¿La organización actual de su sistema de distribución le permite acceder de manera eficiente al mercado meta?
- 3.10. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales la empresa llega a sus clientes?
- 3.11. ¿Cuál es el alcance geográfico de sus esfuerzos publicitarios?
- 3.12. ¿Cuál es el porcentaje promedio de su inversión de marketing tomando como referencia sus ventas?
- 3.13. ¿Sus mensajes publicitarios están enfocados en su segmento de mercado o su estrategia es indiferenciada?
- 3.14. ¿Considera que sus esfuerzos promocionales llegan a los segmentos de mercados específicos de su empresa?
- 3.15. ¿Cómo responden los consumidores a sus esfuerzos promocionales, que implicancias tiene en la demanda?

- 3.16. ¿Qué representatividad tienen sus ventas en el mercado Esteliano del total de sus ventas?
- 3.17. ¿Considera que este mercado tiene posibilidades de crecimiento?
- 3.18. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas estimado del mercado Esteliano en los últimos dos años?
- 3.19. ¿Considera que los patrones de consumo de su segmento de mercado han cambiado o cambian con frecuencia?
- 3.20. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes en los patrones o características de sus consumidores en los últimos dos años?

#### **IV. SOBRE LA MARCA ISNAYA**

- 4.1. ¿Qué significa la marca ISNAYA?
- 4.2. ¿Cuál es el origen de la marca ISNAYA?
- 4.3. ¿Qué proyecta la marca ISNAYA?
- 4.4. ¿Qué elementos rescata la marca ISNAYA en toda su composición?
- 4.5. ¿Cómo contribuye la marca a que sus productos sean superiores, y qué asociaciones de marca sólidas, favorables y exclusivas deberían existir en las mentes de los consumidores?



- 4.6. ¿Considera que hay que reforzar el posicionamiento de la marca ISNAYA? ¿Por qué?
- 4.7. ¿Usted considera que la marca ISNAYA debe evolucionar? Si su respuesta es sí ¿En qué aspecto? Si su respuesta es no ¿Por qué?
- 4.8. ¿Cuáles son las decisiones más relevantes que la empresa ha tomado sobre la marca en los últimos años?
- 4.9. Identifique las estrategias de marca que maneja la empresa en base a los siguientes criterios:
- a) Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA
  - b) Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA
  - c) Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA
  - d) Se han otorgado licencias de marca a otros fabricantes
  - e) Otras

## **V. SOBRE EL POSICIONAMIENTO**

- 5.1. ¿Cuál es la imagen que comunica o intenta posicionar Laboratorios ISNAYA a través de su marca?
- 5.2. ¿Considera que los productos que ofrece ISNAYA podría encontrarlos en marcas de la competencia?
- 5.3. ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento utilizada para posicionar la marca ISNAYA?

**Anexo No. 3. Entrevista a distribuidor**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-Estelí**

**ENTREVISTA**

**Dirigida a:** Distribuidor de productos naturales en la ciudad de Estelí.

---

Estimado entrevistado, especial agradecimiento por su disposición para colaborar con la presente investigación, elaborada en el marco de la maestría “Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES” de la UNAN-FAREM Estelí. Los datos suministrados serán utilizados esencialmente para fines académicos y se solicita su aprobación en el manejo ético de la información para la publicación de los resultados de investigación.

**I. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

- 1.1. ¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?
- 1.2. ¿Conoce usted el canal de distribución que manejan los competidores de la marca ISNAYA? ¿Cómo funciona? ¿Directo / Minorista / Mayorista / Distribuidor?
- 1.3. ¿Puede describir el alcance geográfico de las acciones de la competencia? ¿EN el caso de ISNAYA hasta donde está llegando?
- 1.4. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.5. ¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?

- 1.6. ¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.7. ¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.8. De acuerdo al análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?
- 1.9. ¿Cómo explica usted la rivalidad entre competidores en el mercado de productos naturales? ¿Intensa / Moderada / Baja?
- 1.10. En su experiencia ¿Cuáles de los siguientes factores hacen notoria la rivalidad del sector?
- a) Guerra de precios
  - b) Guerra publicitaria
  - c) Lanzamiento de productos
  - d) Deslealtad entre competidores
- 1.11. ¿Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores en el sector?
- 1.12. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores en éste mercado?  
¿Considera que las barreras de entrada al mercado son Altas / Moderadas / Bajas?
- 1.13. ¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?
- 1.14. ¿En su experiencia considera que la opinión de los consumidores sobre los precios influye en las estrategias de precio de las empresas del sector?
- 1.15. ¿Cómo describiría usted el comportamiento de los consumidores en éste mercado?  
¿Altamente exigentes / Se adaptan a la oferta de la empresa / No son exigentes?

## **II. SOBRE EL SEGMENTO DE MERCADO**

- 2.1. ¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?
- 2.2. ¿Dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?
- 2.3. ¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?
- 2.4. ¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?
- 2.5. ¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentra los consumidores de la marca ISNAYA?
- 2.6. ¿Considera que los patrones de consumo de su segmento de mercado han cambiado o cambian con frecuencia?
- 2.7. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes en los patrones o características de sus consumidores en los últimos dos años?

## **III. SOBRE EL POSICIONAMIENTO**

- 3.1. Según su criterio ¿Cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia? ¿En qué se distingue?
- 3.2. ¿Considera que los productos ISNAYA están más orientados a?
  - a) La cultura
  - b) Lo medicinal
  - c) Hábitos y costumbres

**Anexo No. 4. Encuesta a clientes mayoristas**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-Managua  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-Estelí**

**ENCUESTA**

**Dirigida a:** Cliente mayorista / Punto de venta de productos naturales en la ciudad de Estelí.

---

Estimado encuestado, especial agradecimiento por su disposición para colaborar con la presente investigación, elaborada en el marco de la maestría “Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES” de la UNAN-FAREM Estelí. Los datos suministrados serán utilizados esencialmente para fines académicos y se solicita su aprobación en el manejo ético de la información para la publicación de los resultados de investigación.

**I. SOBRE EL SEGMENTO DE MERCADO**

- 1.1. ¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?
- 1.2. ¿En su experiencia puede mencionar de dónde provienen o dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?
- 1.3. ¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?
- 1.4. ¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?
- 1.5. ¿Quiénes son los que más compran sus productos, por qué?

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

---

- 1.6. ¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentra los consumidores de la marca ISNAYA?
- 1.7. ¿Puede dar un dato estimado del total de personas que compran productos naturales por día en su establecimiento?
- 1.8. ¿Puede dar un dato estimado del total de personas que adquieren la marca ISNAYA o marcas de la competencia en su establecimiento?
- 1.9. En su experiencia, ¿cuál es la cantidad promedio de dinero que invierte un cliente en productos naturales?

## **II. SOBRE LA MARCA**

2.1. ¿Cuál es su percepción acerca de la marca ISNAYA?

- a) Es una marca de prestigio
- b) Es una marca atractiva
- c) Mayor calidad que la competencia
- d) Menor calidad que la competencia
- e) Igual calidad que su competencia
- f) Otra

2.2. Valore el grado de diferencia que usted percibe de las marcas que se enlistan a continuación:

	Nada diferentes						Muy diferentes				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Marca Isnaya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manza Té	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mondaisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
McCormick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Badia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Valore que tan atractivas/apropiadas son las marcas que se enlistan a continuación:

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

Criterios	Nada atractiva						Muy atractiva				
Marca	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Isnaya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manza Té	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mondaisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
McCormick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Badia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4. Valore el grado de aprecio que usted tiene sobre las marcas que se enlistan a continuación:

Criterios	Ningún aprecio						Mucho aprecio				
Marca	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Isnaya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manza Té	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mondaisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
McCormick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Badia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5. Valore el nivel de conocimiento que usted tiene sobre las marcas que se enlistan a continuación:

Criterios	No sé nada						Conozco la marca				
Marca	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Isnaya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manza Té	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mondaisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
McCormick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Badia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. ¿Según su opinión qué ventajas ofrece la marca ISNAYA y qué necesidades satisface?

2.7. ¿Considera que ISNAYA debería mejorar el posicionamiento de la marca ISNAYA / o mejorar la comunicación de su marca? ¿Por qué?

2.8. ¿Usted considera que la marca ISNAYA debe evolucionar? Si su respuesta es sí ¿En qué aspecto? Si su respuesta es no ¿Por qué?

### III. SOBRE EL POSICIONAMIENTO

3.1. Valore los siguientes aspectos de los productos con las siguientes marcas que usted conoce:

Valore los siguientes aspectos de la marca ISNAYA

Marca ISNAYA	Malo	Regular	Buen o	Muy Buen o	Excelent e
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore los siguientes aspecto de la marca MANZA TE

Marca MANZA TE	Malo	Regular	Buen o	Muy Buen o	Excelent e
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

---

Valore los siguientes aspectos de la marca MONDAISA

Marca MONDAISA	Malo	Regular	Buen o	Muy Buen o	Excelent e
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore los siguientes aspecto de la marca McCormick

Marca McCORMICK	Malo	Regular	Buen o	Muy Buen o	Excelent e
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore los siguientes aspectos de la marca BADIA

Marca BADIA	Malo	Regular	Buen o	Muy Buen o	Excelent e
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3.2. Según su criterio ¿cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia? ¿En qué se distingue?

3.3. ¿Considera que los productos ISNAYA están más orientados a?

- a) La cultura
- b) Lo medicinal
- c) Hábitos
- d) Costumbres

3.4. ¿Usted considera que los productos ISNAYA son para?

- a) La gente con problemas de salud
- b) Personas sanas que quieren sentirse bien
- c) Personas que gustan de lo natural
- d) Personas que han creado un hábito de consumo

3.5. Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:

- a) Niños
- b) Adolescentes
- c) Jóvenes
- d) Adultos
- e) Adultos mayores

3.6. Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:

- a) Clase baja
- b) Clase media
- c) Clase alta

**Anexo No. 5. Guía de observación**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN-Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

**FAREM-Estelí**

---

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

---

**I. SOBRE EL ENTORNO COMPETITIVO**

- 1.1. ¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?
- 1.2. ¿Cuál es la política de precios de su empresa y la competencia?
- 1.3. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados por los competidores y la empresa?
- 1.4. ¿Sus mensajes publicitarios están enfocados en su segmento de mercado o su estrategia es indiferenciada?

## Anexo No. 6. Análisis de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-Estelí**

## **ANALISIS DE DATOS (INTERNET Y OTRAS FUENTES)**

---

### **I. SOBRE EL ENTORNO COMPETITIVO**

- 1.1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de las empresas del sector?
- 1.2. Número de productos ofertados por las empresas competidoras
- 1.3. ¿Cuál es el canal de distribución de los competidores y la empresa?
- 1.4. ¿Cuál es la cobertura de los competidores y la empresa?
- 1.5. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.6. ¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.7. ¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.8. ¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?
- 1.9. De acuerdo al análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?
- 1.10. ¿Cuál es el canal a través del cual sus productos llegan al consumidor final?
- 1.11. ¿Cuál es el sistema de organización de los equipos de venta?
- 1.12. ¿La organización actual de su sistema de distribución le permite acceder de manera eficiente al mercado meta?

## ANEXO NO. 7. ANALISIS DE CONTENIDO ENTREVISTAS A MAYORISTAS

CATEGORIA	MAYORISTA 1. MIRAFLOR	MAYORISTA 2. BIONATURALS	MAYORISTA 3. SIEMPRE VERDE
<b>I. SOBRE EL SEGMENTO DE MERCADO</b>			
<b>clientes de la marca ISNAYA características relevantes</b>	Pienso que la población en general. La ciudad de Estelí ya conoce la marca y están enamorados de la marca. Quien viene a buscar la marca ya sabe lo que quiere y no lleva otra.	Clientes rutinarios ya tienen confianza en la marca más de la ciudad, normalmente gente ya conocen la marca.	Algunos clientes vienen directo, ya conocen la marca Escuchan la publicidad
<b>dónde provienen o dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA</b>	Estelí	En la ciudad	Mayoritariamente Estelí
<b>¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?</b>	Confianza en el producto con respecto a otros Eficacia terapéutica	Curar sus males /eficacia del producto) Calidad Confiabilidad	Curar sus enfermedades escucha la radio, y buscan los productos
<b>1.4. ¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?</b>	Medico (mayoría)	Clase media (no baja por que los productos no son tan baratos y ni altos porque son accesibles	Hay de todo perfil medio
<b>1.5. ¿Quiénes son los que más compran sus productos, por qué?</b>	Mujeres viven pendiente de la salud de la familia	Hay equidad, generalmente adultos	Más mujeres están pendiente de la salud familiar
<b>1.6. ¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentra los consumidores de la marca ISNAYA?</b>	45 más PROMEDIO EN LOS TRES MAYORITAS 40	30 a 50	20 a 50 años
<b>1.7. ¿Puede dar un dato estimado del total de personas que compran productos naturales por día en su establecimiento?</b>	200 promedio	70 personas	35 personas
<b>1.8. ¿Puede dar un dato estimado del total de personas que adquieren la marca ISNAYA o marcas de la competencia en su establecimiento?</b>	3/10 30%	20 / 70 28.57%	3 o 4 / 10 35 %
<b>1.9. En su experiencia, ¿cuál es la cantidad promedio de dinero que invierte un cliente en productos naturales?</b>	C\$ 6000, 500, 800, media	C\$ 300.00 y C 400.00	En dependencia del tipo de cliente C\$ 2,000, C\$ 300 y 5000

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

1.10. ¿Cuál es el mensaje principal que usted comunica a los clientes de la marca ISNAYA o a quien pide referencia de sus productos?	Calidad, tiene su laboratorio productos de venden solo (pero son más caros)			La calidad, (marca registrada)			Son buenos productos, laboratorio con credibilidad y buena marca		
II. SOBRE LA MARCA									
2.1. ¿Cuál es su percepción acerca de la marca ISNAYA?	a)Es una marca de prestigio b)Es una marca atractiva			g) <u>Es una marca de prestigio</u> h) Es una marca atractiva			<u>Es una marca de prestigio</u> Es una marca atractiva		
2.2. Tomando como referencia las marcas que conoce valore la calidad percibida de cada una de ellas, calificando en:	Marca	Excele nte	Muy Buena		Buena	Regular		Malo	
	Isnaya	X							
	Manza Te		X						
	Mondaisa		X						
	McCormick								
	Badia		X						
	Otra								
2.3. Valore en una escala de -5 a +5 los siguientes criterios de acuerdo a su percepción. De 1 a 5 su valoración positiva. De -1 a -5 su valoración negativa.	Marca	Es una marca diferente	Es u atra				Cambiar presentación te, más atractiva		
	Isnaya	2.5							
	Manza Te	2.5							
	Mondaisa	2.5							
	McCormick								
	Badia	3							
	Otra	5							
2.4. ¿Según su opinión qué ventajas ofrece la marca ISNAYA y qué necesidades satisface?	Laboratorio local Buena publicidad Innovación Accesibilidad Salud			Control de calidad Eficacia terapéutica (Falta más variedad)			Producto de muy buena calidad, control de calidad, capsulas Isnaya		
2.5. ¿Considera que ISNAYA debería mejorar el posicionamiento de la marca ISNAYA / o mejorar la comunicación de su marca? ¿Por qué?	Si, puede ampliarse, demasiado cerrado en cuanto a líneas, por ejemplo línea de belleza			Hay muy buena publicidad es una marca muy reconocida (nacionalmente)			Se deberían incorporar promociones como el 12+1, degustaciones para promover marca, brochures		
2.6. ¿Usted considera que la marca ISNAYA debe evolucionar? Si su respuesta es sí ¿En qué aspecto? Si su respuesta es no ¿Por qué?	No, si lo cambian pierden identidad			No, esta bonito así			El logo es conocido (a lo mejor hacerlo que resalte más como el de té de moringa		

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

2.7. Al evaluar la marca ISNAYA en relación a la competencia extranjera usted que piensa de lo siguiente:	La marca ISNAYA es mejor que las marcas extranjeras La marca ISNAYA es igual que las marcas extranjeras <u>La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas extranjeras</u>			a) <u>La marca ISNAYA es mejor que las marcas extranjeras</u> b) La marca ISNAYA es igual que las marcas extranjeras c) La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas extranjeras			A. La marca ISNAYA es mejor que las marcas extranjeras <b>B. <u>La marca ISNAYA es igual que las marcas extranjeras</u></b> C. La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas extranjeras
2.8. Al evaluar la marca ISNAYA en relación a la competencia nacional usted que piensa de lo siguiente:	<u>La marca ISNAYA es mejor que las marcas nacionales</u> La marca ISNAYA es igual que las marcas nacionales La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas nacionales			a) <b>La marca ISNAYA es mejor que las marcas nacionales</b> b) La marca ISNAYA es igual que las marcas nacionales c) La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas nacionales			a) <u>La marca ISNAYA es mejor que las marcas nacionales</u> b) La marca ISNAYA es igual que las marcas nacionales c) La marca ISNAYA es de menor calidad que las marcas nacionales
III. SOBRE EL POSICIONAMIENTO							
3.1. Valore en una escala de -5 a +5 los siguientes características de acuerdo a su percepción. De 1 a 5 su valoración positiva. De -1 a -5 su valoración negativa.	Características	Isnaya	Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia	Otra
	Estética	2	4.5	4			
	Diseño	4	5	3.8			
	Empaque	2	5	5			
	Seguridad	5	3.8	3.8			
	Confiabilidad	5	3	3.5			
	Innovación	1	3	2.5			
	Precio	0	-3	4			
	Calidad	5	4	3.5			
3.2. Según su criterio ¿cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia? ¿En qué se distingue?	Producto fresco, acceso, promoción la gente lo conoce, efectividad			Conocen la marca y la calidad  Ventaja de Isnaya es el conocimiento de la marca, la competencia no tiene una innovación.			Conoce el laboratorio y la calidad desconoce cómo trabaja la competencia
3.3. ¿Considera que los productos ISNAYA están más orientados a?	e) La cultura f) <b>Lo medicinal</b>			<b>La cultura</b> <b>Lo medicinal</b>			a) <b>La cultura</b> b) <b>Lo medicinal</b>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	g) Hábitos h) Costumbres	<u>Hábitos</u> <u>Costumbres</u>	c) Hábitos d) Costumbres
3.4. ¿Usted considera que los productos ISNAYA son para?	e) <u>La gente con problemas de salud</u> f) <u>Personas sanas que quieren sentirse bien</u> g) Personas que gustan de lo natural h) Personas que han creado un hábito de consumo	<u>La gente con problemas de salud</u> <u>Personas sanas que quieren sentirse bien</u> Personas que gustan de lo natural Personas que han creado un hábito de consumo	a) La gente con problemas de salud b) <u>Personas sanas que quieren sentirse bien</u> c) <u>Personas que gustan de lo natural</u> d) Personas que han creado un hábito de consumo
3.5. Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:	f) Niños g) Adolescentes h) Jóvenes i) Adultos j) Adultos mayores		A. <u>Niños</u> B. <u>Adolescentes</u> C. <u>Jóvenes</u> D. <u>Adultos</u> E. <u>Adultos mayores</u>
3.6. Considera que los productos ISNAYA están más orientados a:	F. Clase baja G. <u>Clase media</u> H. Clase alta	a) Clase baja b) <u>Clase media</u> c) Clase alta	A. Clase baja B. <u>Clase media</u> C. Clase alta
3.7. ¿Qué inversiones de mercadeo realizan las marcas que compiten con ISNAYA en su establecimiento?	Descuentos, regalías, expicas dan agendas brochures de muestras y quien lo hace más frecuente es Mondaisa	Hacer más atractivo las formulas combinaciones más atractivos.Muestras	No realizan mucha inversión, brochures, una vez al año mayor demanda en los productos Isnaya
3.8. Que recomendaciones podría dar para que ISNAYA mejore el posicionamiento de su marca	Precio estándar Atención al cliente Stop de productos Marca, (Precios degustaciones)		Mejorar el diseño de los tés. Mayor publicidad con brochures, muestras, degustaciones, promociones, bonificaciones.



## ANEXO 8. CATEGORIZACIÓN DE RESULTADOS. ENTREVISTAS A MAYORISTAS

CATEGORIA	SUB CATEGORIAS	ANALISIS
<b>Clientes de la marca características relevantes</b>	Tipos de clientes Categorías de clientes	Se tiene que tomar en cuenta los tipos de clientes que visitan los establecimientos mayoristas pero igualmente cuales son los que mayormente están demandando los productos ISNAYA Si se tiene claro el tipo de clientes para los cuales va dirigido los productos se tendrá una mayor claridad al momento de hacer campañas publicitarias.
<b>beneficios que considera buscan los clientes de la marca</b>	Calidad Confiabilidad	Se tiene que hacer toda una campaña para reafirmar el gusto y las preferencias de los clientes pero sobre todo haciendo énfasis en los beneficios que tienen los productos, así como que de hecho es una marca local que promueve la medicina popular
<b>Perfil económico que considera tienen los clientes</b>	Ingresos de clases media alta Clase media Clase baja	Independientemente de que los clientes pertenezcan a diferentes estratos económicos es necesario que se haga dentro de sus promociones el slogan de que los productos de ISNAYA son para todos sin distingo de ingresos económicos.
<b>Quiénes son los que más compran</b>	Segmentos de mercado Nichos de mercado	El que sean las mujeres las que mayormente compran representa que a estas a quienes se tiene que dirigir mayoritariamente los esfuerzos de marketing porque son tomadoras de decisiones, influenciadoras o líderes de opinión.
<b>Rango de edad</b>	Jóvenes Adultos jóvenes Adultos Tercera edad	La edad es indistinta al momento de hacer las compras de medicina natural sin embargo en los tres establecimientos de los mayoristas entrevistados el rango promedio es de los 40 años. Se tendría que pensar en hacer algo particular que llame la atención de otros grupos etareos y que puedan convertirse en clientes reales.
<b>Estimado del total de personas que compran productos naturales por día</b>	Frecuencia de compra Cantidad de productos que compran Diversidad de productos que compran Marcas que solicitan	Estos centros son reconocidos lugares donde se puede encontrar variedad de productos de medicina natural, sin embargo aun cuando exista un promedio, realmente se tiene que pensar en la manera más efectiva de que los clientes que visiten estos lugares prefieran comprar ISNAYA por sobre la competencia.
<b>Mensaje principal que usted comunica a los clientes de la marca ISNAYA</b>	Indicadores de calidad	Los clientes mayorista están haciendo un buen rol al momento de promover la marca ISNAYA sin embargo debe de haber una atención especial para que ellos tengan las palabras claves tales como CALIDAD, SALUD, ACCESIBLES
<b>Percepción acerca de la marca ISNAYA</b>	Positiva Negativa Intermedia	El que los clientes mayoristas tengan una buena percepción de los productos ISNAYA le da una ventaja a la empresa por sobre las demás empresas sobre todo las que no son nacionales, pero se tiene que tener mucho cuidado porque es un límite bastante delgado el que existe entre que los clientes puedan cambiar o evolucionar en su preferencia de compra e incluso en la lealtad hacia la marca.

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

<b>Ventajas ofrece la marca ISNAYA</b>	Calidad Confiabilidad Accesibilidad del precio	Las ventajas que ofrece la empresa y la marca de manera particular son las que se han identificado por parte de los mayoristas, por tanto estas mismas deben ser siempre promovidas con ellos para que sea la imagen que ofertan ante los clientes.
<b>ISNAYA debería mejorar el posicionamiento de la marca ISNAYA</b>	Niveles de posicionamiento de la marca en el mercado	El posicionamiento es una variable de mercado que puede ser evidente después de muchos años de tener presencia en el mercado, en el caso de la medicina natural, cada día salen nuevos productos e ingresan nuevos competidores con productos cada más innovadores, por ello aun cuando ISNAYA sea reconocida como la marca con mayor calidad a nivel nacional y posiblemente la que más vende debe de afinar las estrategia de mercado para garantizar el posicionamiento en el largo plazo, en un mercado fluctuante.
<b>La marca ISNAYA debe evolucionar</b>	Ciclo de vida de la empresa Niveles de la marca	Los mayoristas consideran que no debe de hacerlo en cuanto a presentación, logo y por supuesto calidad de sus productos porque de hecho esto les permite ser identificados por sus clientes tanto reales como potenciales. Sin embargo ISNAYA debe evolucionar en su forma tradicional de hacer mercadotecnia frente a grandes empresas extranjeras que ya tienen una buena presencia en el mercado y que de hecho tienen la capacidad económica para hacer inversión publicitaria y ganar participación de mercado si así lo desearán, independientemente de los problemas a lo interno que estas empresas tenga como es el caso entre MANZA TE Y MONDAISA
<b>Relación a la competencia extranjera</b>	Nivel de posicionamiento Niveles de competencia Proporción de participación en el mercado	Siempre debe de estar atenta como empresa y como marca lo que hace la competencia, no se trata de vivir sobre lo que estas empresas extranjeras hacen o no, pero si en mucho contribuiría en hacer un análisis del entorno competitivo al menos 3 veces al año para hacer mediciones del pulso sobre la preferencia, gustos y frecuencias de compras, así como el crecimiento de la competencia con nuevos productos o productos sustitutos que puedan en algún momento sustituir a los que promueve ISNAYA
<b>Evaluar la marca ISNAYA en relación a la competencia nacional</b>	Niveles de participación de mercado Cobertura de mercado local Gama de productos ofertados	Aun cuando los mayoristas reconocen que ISNAYA ha venido mejorando su surtido de productos y los niveles de confiabilidad son mayores en relación a la competencia, de hecho es de vital importancia que siga realizando estudios de nuevos y variados productos que le permitan identificar nuevos nichos de mercado.
<b>Cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia</b>	Calidad Presencia en el mercado	Si ISNAYA tiene desde ya fidelidad por parte de sus clientes mayoristas y clientes al detalle, debe de seguir promoviendo la bandera de la calidad, pero sobre todo identificar que otros parámetros pueden ser los que le hagan construir una fuerte ventaja competitiva para posteriormente convertirla en ventaja absoluta frente a la competencia nacional y extranjera, al menos a nivel local.
<b>ISNAYA están más orientados</b>	Segmentación Psicográfica	El que la gente identifique a ISNAYA con un término propio de salud, cultura y demás, es de hecho una forma positiva de conservarlo en la mente del consumidor, sin

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	Segmentación conductual	embargo es necesario que de saltos de calidad y que más que un producto meramente medicinal, sea identificado como un producto de calidad que proporciona exactamente calidad de vida a quienes usan sus productos por diferentes razones.
<b>Los productos ISNAYA son para</b>	Segmentos de mercado Nichos de mercado Grupos etareos representativos	El que la gente tenga identificado a los productos bajo una categoría es valioso, sin embargo igualmente peligroso que sea etiquetado solamente bajo esa consigna por tanto como se mencionaba al inicio es valioso que la empresa amplíe a través de campañas publicitarias la imagen de marca de ISNAYA
<b>Inversiones de mercadeo</b>	Relaciones públicas Campañas publicitarias Promoción Calidad de atención	Tiene de hecho que hacer todo un plan de marketing que le permita de hecho destinar recursos a tener no solo presencia dentro de los puntos de venta mayoristas, sino que además es necesario que se escuche, que se vea en la TV y que los mayoristas estén contentos con tener la oportunidad de vender la marca que la promuevan ellos mismos por los beneficios que tienen siendo mayoristas no solo con el precio, sino con otras regalías propias de la empresa.
<b>Recomendaciones que podría dar para que ISNAYA mejore el posicionamiento</b>	Imagen de marca Desarrollo de la imagen de marca Niveles de competitividad	Hacer toda una propuesta de mercadeo donde se diseñen o formulen estrategias propias que garanticen a la empresa aspectos tales como: Desarrollo de nuevos productos Fidelidad

## ANEXO 9. ANALISIS DE CONTENIDO ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR

CATEGORIAS		COMENTARIOS				
3.3.	¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?	Macormick, Supremo, Superior, Manzate, Mondaisa				
3.4.	¿Cuál es la estrategia que emplea ISNAYA para ser competitiva en el mercado?	<div>✓ No cuenta con política de bonificaciones</div> <div>✓ Diferenciación por la calidad del producto</div> <div>✓ Relaciones estratégicas</div> <div>✓ Publicidad (radial)</div> <div>✓ Pioneros en el mercado</div> <div>✓ Competitiva por los precios</div>				
3.5.	Tomando como referencia su conocimiento del mercado de productos naturales ¿Cuál de las siguientes estrategias considera son las que emplea su competencia?		Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia
		Estrategia				
		Líder en costos		X		
		Diferenciación	X			
		Enfoque				X
		Penetración de mercado			X	
		Desarrollo de mercado	X			
		Diversificación	X			
		Desarrollo de producto	X	X		
		Líder	X			
		Retador				
Seguidor		X	X	X		
3.6.	¿Conoce usted el canal de distribución que manejan los competidores de la marca ISNAYA? ¿Cómo funciona? ¿Directo / Minorista / Mayorista / Distribuidor?	Canal distribuidor, exclusividad a distribuidores independientes. Por ejemplo: Dicegsa (Farmacias, Centros naturistas, supermercados) Adim (Farmacias, Centros naturistas, supermercados)				
3.7.	¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia? ¿Calidad superior, media, inferior? ¿por qué?	Calidad superior, tenemos control de calidad, lo que se vende es lo que va en las cajas la competencia tiene ventaja en los empaques.				
3.8.	¿En que se basa la política de precios de su empresa? ¿Los precios de mercado son similares o hay diferencias significativas entre compañías?	Se estudia la competencia son los precios más bajos ( La diferencia es relativa al tamaño de la presentación y el empaque (diferencia 5-8 córdobas menos la manzanilla)				
3.9.	¿Cuál es la cobertura de mercado actual de su empresa? ¿Los competidores tienen el mismo alcance?	Territorio nacional, principales cabeceras, lugares lejanos a través de clientes, farmacias centro naturistas, supermercados.				

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	Los competidores no tienen ese alcance, no por la cultura de ellos, solo están en una línea y en supermercados
3.10. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Isnaya. Calidad, pionera en el mercado, competidores, presentación de los productos.
3.11. ¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	La oportunidad de Isnaya: Relación con el Minsa (estamos llegando a todo el país), en el caso de los Competidores tienen un mercado grande de centros naturistas y farmacias.
3.12. ¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Isnaya. Falta de fondo para invertir en mercado, los Competidores: Visión para ampliar el mercado a pesar de tener fondos y los precios
3.13. ¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	Isnaya. Competencia Competidores. Isnaya, precios y calidad
3.14. De acuerdo al análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?	Una estrategia de mercado para posicionar en todo el territorio En el caso de Isnaya fondo para invertir
<b>IV. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS</b>	
2.1. ¿Cómo explica usted la rivalidad entre competidores en el mercado de productos naturales? ¿Intensa / Moderada / Baja?	Fuerte en el segmento de supermercados (espacios en supermercados) No existe rivalidad frontal
2.2. En su experiencia ¿Cuáles de los siguientes factores hacen notoria la rivalidad del sector?	e) Guerra de precios f) Guerra publicitaria g) Lanzamiento de productos h) <b><u>Deslealtad entre competidores</u></b>
2.3. ¿Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores en el sector?	Si han entrado nuevos competidores (lipton, otros) Los químicos están metiendo lo natural en sus productos (Manzanilla)
2.4. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores en éste mercado? ¿Considera que las barreras de entrada al mercado son Altas / Moderadas / Bajas?	No hay barreras, todavía no se está aplicando la ley por parte del Minsa, se está reglamentado pero es muy fácil el acceso.
2.5. ¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?	Por parte de Honduras Guatemala, jarabes para la tos, materias primas en industria con precios muy bajos
2.6. ¿En su experiencia considera que la opinión de los consumidores sobre los precios influye en las estrategias de precio de las empresas del sector?	El consumidor no influye en la estrategia de precios, en el caso de Isnaya se considera para efectos de establecer un precio asequible

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

2.7. ¿Cómo describiría usted el comportamiento de los consumidores en éste mercado? ¿Altamente exigentes / Se adaptan a la oferta de la empresa / No son exigentes?	Son muy exigente en cuanto a calidad y precio
<b>V. SOBRE EL SEGMENTO DE MERCADO</b>	
3.1. ¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?	Clase media, alta, todo público, todo nivel, el cliente de clase compra Isnaya por que compra calidad y la clase baja lo hace por escucha la radio o por recomendación
3.2. ¿Dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?	Hay mayor concentración en la ciudad, aunque se venden en zonas rurales
3.3. ¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?	Curar sus enfermedades, salud
3.4. ¿Qué perfil económico considera tienen los clientes de la marca ISNAYA?	Clase media alta
3.5. ¿En su opinión quienes son los que más compran sus productos los productos ISNAYA, por que	Mujeres, con edades superior a los 30 son personas que ha crecido y han conocido la marca.
3.6. ¿Cuál considera que es el rango de edad promedio en la que se encuentra los consumidores de la marca ISNAYA	Superior a los 30, las mujeres se encargan de comprar medicina para los hijos y esposos
3.7. ¿Considera que los patrones de consumo de su segmento de mercado han cambiado o cambian con frecuencia?	Si hay mayor conocimiento de medicina natural y hay abandono de medicina química uso más constante de medicina natural por la publicidad y la promoción del estado.
3.8. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes en los patrones o características de sus consumidores en los últimos dos años?	Los clientes están mejor informado y son más exigentes; saben lo que quieren y comprar por calidad
<b>VI. SOBRE EL POSICIONAMIENTO</b>	
4.1. Según su criterio ¿Cuál sería el elemento en el que la marca ISNAYA saca ventaja a su competencia? ¿En qué se distingue?	Marca Isnaya conocida en la industria y por la calidad
4.2. ¿Considera que los productos ISNAYA están más orientados a	d) La cultura e) <u>Lo medicinal</u> f) Hábitos y costumbres
4.3. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales la empresa llega a sus clientes?	Radio, mayormente, afiches, catálogos, calendarios, web, Facebook , la gente tiene más contacto con la radio
4.4. ¿Cuál es el alcance geográfico de sus esfuerzos publicitarios?	Mayormente en la zona norte, por la radio, para las demás zonas es más el esfuerzo de la venta personal.

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

4.5.	¿Considera que los mensajes publicitarios de ISNAYA están enfocados en su segmento de mercado o su estrategia en indiferenciada?	Depende la época es una estrategia general para muchas enfermedades
4.6.	¿Considera que sus esfuerzos promocionales llegan a los segmentos de mercados específicos de su empresa?	Si llegan pero de manera general
4.7.	¿Cómo responden los consumidores a sus esfuerzos promocionales publicitarios que implicancias tiene en la demanda?	Cuando un producto se publicita en la radio se vende más ese producto
4.8.	¿Qué representatividad tienen sus ventas en el mercado Esteliano del total de sus ventas?	40%
4.9.	¿Considera que este mercado tiene posibilidades de crecimiento?	Si
4.10.	¿Cuál es porcentaje de crecimiento en venta estimado del mercado Esteliano en los últimos dos años?	15% anual depende mucho del trabajo publicitario y estratégico de mercado
<b>VII. SOBRE LA MARCA</b>		
5.1.	¿Considera que hay que reforzar el posicionamiento de la marca ISNAYA ¿Por qué?	Si, por la competencia, está el boom de la medicina naturales y todos quieren vender productos naturales con mejor precio
5.2.	¿Usted considera que la marca Isnaya debe evolucionar? Si su respuesta es sí ¿En qué aspecto? Si su respuesta es no ¿Por qué?	Mayor presencia en los productos, que se note más y que resalte el logo
5.3.	¿Cuáles son las decisiones más relevantes que la empresa ha tomado sobre la marca en los últimos años?	Registro de marca, se hizo un cambio en logo y fuente
5.4.	Identifique las estrategias de marca que maneja la empresa en base a los siguientes criterios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA</b></li> <li>b. Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA.</li> <li>c. <b><u>Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA</u></b></li> <li>d. Se otorgado licencias de marca a otros fabricantes</li> <li>e. Otras</li> </ul>
<b>VI. SOBRE EL POSICIONAMIENTO</b>		
6.1.	¿Cuál es la imagen que comunica o intenta posicionar Laboratorios ISNAYA a través de su marca?	Calidad
<b>PUNTOS DE ANÁLISIS A LA ENTREVISTA DEL DISTRIBUIDOR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Calidad es el parámetro que más representa a ISNAYA</li> <li>• Se tiene que reforzar los canales de distribución</li> <li>• No se tiene conocimiento de las rutas o canales más efectivos para la distribución de la marca de productos ISNAYA, se han creado algunos pero no se ha evaluado su nivel de efectividad</li> </ul>		

- Se cuenta con una estrategia de marca que tendría que ser evaluada para determinar su nivel de efectividad y de captación de clientes
- Se requiere cimentar un trabajo publicitario de manera más articulada, pensando sobre todo en el mediano y largo plazo, ya que actualmente la competencia va creciendo en este mercado incluso a nivel local existen nuevas marcas reconocidas a nivel internacional y que cuentan con fondos para campañas de publicidad más agresivas
- Actualmente es una oportunidad de mercado puesto que todo lo relacionado con la calidad de vida y el uso de medicina natural se ha puesto de moda y es necesario aprovechar este boom en el ciclo de vida de la empresa, de la marca y de la satisfacción de nuevas necesidades por parte de los consumidores finales
- Es necesario que ISNAYA se reinvente en cuanto a la forma tradicional de hacer publicidad, es hasta el momento bastante tímida considerando que sus productos son bien reconocidos a nivel de la región norte, y sobre todo porque la medicina natural ha difundido su uso de una manera distinta a cuando inicio ISNAYA en el mercado cuando era mayormente asociada a la medicina meramente tradicional y que buscaba el rescate de la medicina popular, lo cual en cierta manera no ha cambiado pero que es valioso comprender el rol que está jugando la empresa en el mercado y los caminos que tiene que utilizar o trazar si quiere realmente sostener el nivel de posicionamiento con el que cuenta en el mercado.



## ANEXO 10. ANALISIS DE CONTENIDO ENTREVISTA AL GERENTE

Categorías	Comentarios					
1.1. ¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?	Manzate, Mondaisa , Macormick, Badia, Lipton					
1.2. ¿Cuál es la estrategia general / genérica de mercado empleada por su empresa?	Diferenciación (calidad) Diferenciación ( Productos)					
1.3. Tomando como referencia su conocimiento del mercado de productos naturales ¿Cuál de las siguientes estrategias considera son las que emplea su competencia?		Manza Te	Mondaisa	McCormick	Badia	Otro:
	<b>Estrategia</b>					
	Líder en costos	X	X	X	X	
	Diferenciación					
	Enfoque					
	Penetración de mercado					
	Desarrollo de mercado	X	X	X		
	Diversificación					
	Desarrollo de producto					
	Líder					
	Retador	X				
	Seguidor		X	X	X	
1.4. Conoce usted el canal de distribución que manejan los competidores de la marca ISNAYA? ¿Cómo funciona? (Directo-distribuidor-mayorista-minorista??)	Distribución a través de casas comerciales como Dicegsa / el distribuidor maneja todo el canal					
1.5. ¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia? ¿Calidad superior, media, inferior? ¿Por qué?	Calidad incluye hasta la presentación en cuanto a empaque Isnaya es inferior, en cuanto variable organolépticas y físico químicas Isnaya es mejor. Ejemplo manzanilla					
1.6. ¿En que se basa la política de precios de su empresa? ¿Los precios de mercado son similares o hay diferencias significativas entre compañías?	Se toman como referencia precios de competencia y costos de producción, hay diferencias significativas					
1.7. ¿Cómo funciona su canal de distribución?	A través de distribuidores independientes, los cuales fungen como clientes del Laboratorio. Es una distribución libre en el territorio nacional. Estos llevan los productos a los centros naturistas, farmacias y supermercados. Se cuenta con una política de comercialización para negociar con ellos.					

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

1.8. ¿Cuál es la cobertura de mercado actual de su empresa? ¿Los competidores tienen el mismo alcance?	Nivel nacional, costa atlántica, nivel de cabeceras departamentales y municipios más importante, los competidores no, ellos están en ciudades de progresos y solo en superes	
1.9. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	<b>Isnaya</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es reconocida a nivel nacional por ser pionera en la industria.</li> <li>✓ Reconocida por la calidad de sus productos.</li> <li>✓ Prestigio</li> <li>✓ Efectividad y eficacia</li> <li>✓ Respaldo científico técnico</li> </ul>	<b>Competidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de productos</li> <li>✓ Son grandes empresas y tienen poder para establecer precios.</li> <li>✓ No tiene límite en comercialización venden en muchas países</li> </ul>
1.10. ¿Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	<b>Isnaya</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por ser reconocida tiene potencial de exportación.</li> <li>✓ Diversificación de productos.</li> <li>✓ Mejoramiento de presentación más competitiva</li> <li>✓ Leyes nacionales que aportan al establecimiento de negocios nicaragüense</li> </ul>	<b>Competidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer mayor en el mercado nacional</li> <li>✓ Se le facilita la diversificación de productos.</li> <li>✓ Modernización.</li> <li>✓ Inversión publicitaria</li> </ul>
1.11. ¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	<b>Isnaya</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios de productos por alta costo de producción.</li> <li>✓ Falta de promoción continua</li> <li>✓ Infraestructura</li> </ul>	<b>Competidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad en el producto.</li> <li>✓ No hay inversión masiva en publicidad</li> </ul>
1.12. ¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que se percibe de los competidores?	<b>Isnaya</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de competencia</li> <li>✓ Incremento de productos similares (los que copian)</li> <li>✓ Mayor posicionamiento de la competencia.</li> </ul>	<b>Competidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regulaciones por medio de leyes nacionales.</li> </ul>
1.13. Considerando el análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?	Son empresas multinacionales sus metas se encuentran a la diversificación y posicionarse mejor en el mercado nacional	
2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS		
2.1. ¿Cómo describe usted la rivalidad entre competidores en el sector de productos naturales? ¿Intensa / Moderada / Baja	Rivalidad media en supermercados (precios)	

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

2.2. ¿Cuáles de los siguientes factores hacen notoria la rivalidad del sector?	a) Guerra de precios b) Guerra publicitaria c) <b>Lanzamiento de productos</b> d) Deslealtad entre competidores
2.3. ¿Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores en el sector? ¿Por qué?	Más bien existe tendencia a saturarse por que los movimientos en la demanda en te han disminuido
2.4. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores en éste mercado? ¿Considera que las barreras de entrada al mercado son Altas / Moderadas / Bajas?	No hay barreras, el mismo gobierno en su incentivo al desarrollo ha facilitado el ingreso de competidores
2.5. ¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?	No en todos los productos pero en algunos ya están con los mismos productos y están a menor precio
2.6. ¿En su experiencia considera que las opiniones de los consumidores condicionan o influyen en las estrategias de precio de las empresas del sector?	Deberían, pero no se han tomado en cuenta al menos se considera que no sean tan caros al público / no condicionan el precio
2.7. ¿Cómo es el comportamiento de los consumidores en el mercado de productos naturales? ¿Altamente exigentes / Se adaptan a la oferta de la empresa / No son exigentes?	Puede estar dividido cuando son consumidores de escasos recursos no hay exigencias pero la línea de te para la clase media alta son más exigente
2.8. ¿Dónde están los principales proveedores de ISNAYA?	Parte note de Nicaragua (Las materia primas) Extranjero (maquinarias, empaques e insumos)
<b>PUNTOS DE ANÁLISIS A ENTREVISTA DE GERENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene claro por parte de la gerencia del laboratorio cual es el entorno competitivo que rodea a ISNAYA, sin embargo se debe hacer énfasis en las estrategias que se pueden utilizar para hacer frente a algunos elementos que conforman este entorno competitivo tales como:</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Rivalidad entre competidores en el sector</li> <li>• Se tiene claro los parámetros y atributos que oferta ISNAYA como empresa y como marca al igual que sus competidores</li> <li>• Se tiene claro que tipo de estrategia están utilizando la cual es la diferenciación, que debe ser complementada con otro juego de estrategias para lograr sostener el nivel de posicionamiento con el que actualmente cuenta la marca en el mercado.</li> </ul>	

# ANEXO 11. ANALISIS DE CONTENIDO ENTREVISTA AL COORDINADOR GENERAL DE LA FCNMPT-ISNAYA

CATEGORIAS	COMENTARIOS
<b>I. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO</b>	
<b>1. ¿Cuáles son las empresas que compiten directa e indirectamente con la marca ISNAYA?</b>	A nivel de marcas nacionales considero que ISNAYA es la única experiencia agroindustrial, de acuerdo a nuestros estudios y sondeos la competencia nuestra son: Mondaisa, Manza Te, que son las que más sobresalen, también está la McCormick, pero donde se origina mayor competencia es con esas marcas Costarricenses que son las que se identifican más en los supermercados que es donde también están nuestros productos.
<b>2. ¿Cuál es la estrategia general empleada por Laboratorios ISNAYA para ser competitiva en el mercado?</b>	<p>Una de las cosas es que desde la introducción de nuestra línea de té en el mercado, nos hemos dado cuenta de que hace falta mejorar y darle valor agregado a los productos. Es importante darle valor agregado con el ensoñado y la etiqueta al final del hilo en la bolsa de papel filtro para darle mucha más presencia a la marca, allí es donde nosotros tenemos debilidades en comparación con la competencia. Hemos tratado de cambiar esa tecnología para ser competitivos.</p> <p>Un elemento que hemos rescatado desde el punto de vista psicológico del consumidor, es el hecho de que nuestros clientes siguen la marca porque somos un laboratorio que controlamos la calidad de todos los procesos productivos, lo cual le da valor a los procesos agroindustriales. Garantizar la calidad y la eficacia terapéutica del producto medicinal que estamos ofertando. La calidad es el aspecto que nosotros cuidamos porque queremos llevarle al consumidor un producto inocuo, que valga la pena consumirlo.</p> <p>En relación a las otras marcas hemos realizado algunos análisis y hemos encontrado que hay té de la marca de nuestra competencia que presentan algunas materias extrañas, lo pongo esto entre comillas como materias extrañas porque si revisamos los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA'S), en el té de manzanilla no se permite la combinación de la flor con el tallo, debido a que el tallo es una materia extraña. En ese sentido Laboratorios ISNAYA cumple en un 100% que el ingrediente que lleva cada Té, sea lo que se indica en las especificaciones técnicas, por ejemplo, en el caso de la manzanilla solo es la flor, y está científicamente validado que en la flor de manzanilla se concentran los aceites esenciales de la planta que son los que garantizan la efectividad terapéutica.</p> <p>Otro aspecto que es relevante y que hemos ido modificando es la presentación del producto, las cajas son atractivas y el caso específico de los té tenemos un diseño estándar que realmente identifica a la marca porque es un diseño único que es como parte de la identidad corporativa que se le ha dado a la línea. Solo cambian los colores pero el concepto de diseño es el mismo, de manera que el consumidor identifique los productos a primera vista. En los sondeos los clientes nos han dado una valoración positiva al respecto.</p>
<b>3. Tomando como referencia su conocimiento del mercado de productos naturales ¿Cuáles son las estrategias</b>	De manera general, sin hacer referencia a marcas específicas de la competencia pienso que ellos son líderes en costos. Nosotros como ISNAYA no tenemos niveles de producción intensivos, en cambio ellos tienen producción a escala por lo tanto sus costos son más bajos. Nosotros como ISNAYA somos una experiencia agroindustrial local y nacional donde incluso no tenemos una penetración del 100% del mercado nacional,

<p><b>que usted considera son las que emplea la competencia?</b></p>	<p>en este sentido, es una hipótesis comprobada de que ellos son líderes en costos, y algunos productos son más baratos que los nuestros.</p> <p>Con respecto a la diferenciación pienso que entre marcas de tes hay una competencia bastante grande, no se diferencian tanto en cuanto precio, pero si en diseño, en nombres comerciales, en colores. Cada marca le ha puesto su sello personal, en ese sentido le ha permitido al consumidor diferenciar la oferta.</p> <p>El enfoque, yo creo que el caso de ISNAYA lo implementamos desde que se ha definido que nuestros productos son de tipo medicinal, mientras que la competencia se ha orientado más a la parte aromática, buscando ser un sustituto del café. En ese sentido ISNAYA no pierde su enfoque porque el producto tiene un uso medicinal y con la competencia en ese sentido nos diferenciamos.</p> <p>Con respecto a la penetración de mercado considero que ellos tienen mayor penetración específicamente a nivel de cadenas comerciales de supermercados, mientras que nosotros estamos haciendo esfuerzos para ingresar a éste canal. Este canal a ellos les ha facilitado el ingreso al mercado centro americano porque son supermercados en cadena y nosotros no hemos entrado precisamente por esa falta de valor agregado en el producto. Sin embargo, en el canal de distribución nuestro ellos están un poco débiles a nivel de superes independientes, centros naturistas y farmacias.</p> <p>En cuanto a diversificación pienso que Laboratorios ISNAYA tiene una ventaja, debido a que su oferta de tes es de 18 productos, sin embargo desconozco los productos en los que la competencia tiene mayor demanda, lo cual debe estudiarse para poder contraponer la respuesta. En el caso de ISNAYA por ejemplo, un producto líder en la línea de tes es la Manzanilla, y pienso que para ellos también. En general pienso que tanto nosotros como ellos están bien diversificados y hay empresas que incluso ya no comercializan el producto en cajas sino en presentaciones más grandes como bolsas con 50 o 100 sobrecitos que por ser de mucho más volumen tienen al final un precio unitario mucho menor. Como ISNAYA debemos rescatar ese elemento porque están apuntando a un mercado que compra una presentación más grande pero relativamente más accesible. Todo lo que es línea de tes es para una clase media y hay una diferenciación enorme en el sentido de que con presentaciones como la que menciono estarían llegando a un segmento con un perfil económico más bajo.</p> <p>En cuanto al liderazgo, es muy complicado decir si estas empresas están en una posición de líder, retador o seguidor. Pienso que tendría que tener mayor información de las empresas a nivel de consumidores, es decir, saber lo que la gente está comprando y ver qué posición le asignan ellos, porque el liderazgo no es una cuestión que uno como empresario se asigne sino que al final son los consumidores quienes lo dicen. Una posición de retador también es complicada, porque pienso que uno como empresa más bien debe aprender de la competencia y verla como una oportunidad.</p> <p>Son competidores directos, hay presencia en el mercado y están luchando por un espacio importante. Si tuviera que asignar una posición sería la siguiente:</p>
--	---

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	<table><tr><td>Estrategia</td><td>Manza Te</td><td>Mondaisa</td><td>Mc Cormick</td><td>Badia</td><td>ISNAYA</td></tr><tr><td>Líder en costos</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Diferenciación</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr><tr><td>Enfoque</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr><tr><td>Penetración de mercado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Desarrollo de mercado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Diversificación</td><td>X</td><td>X</td><td>x</td><td>x</td><td>X</td></tr><tr><td>Desarrollo de producto</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Líder</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Retador</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>X</td></tr><tr><td>Seguidor</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Estrategia	Manza Te	Mondaisa	Mc Cormick	Badia	ISNAYA	Líder en costos	X					Diferenciación					x	Enfoque					X	Penetración de mercado						Desarrollo de mercado						Diversificación	X	X	x	x	X	Desarrollo de producto						Líder						Retador	x	x	x	x	X	Seguidor					
Estrategia	Manza Te	Mondaisa	Mc Cormick	Badia	ISNAYA																																																														
Líder en costos	X																																																																		
Diferenciación					x																																																														
Enfoque					X																																																														
Penetración de mercado																																																																			
Desarrollo de mercado																																																																			
Diversificación	X	X	x	x	X																																																														
Desarrollo de producto																																																																			
Líder																																																																			
Retador	x	x	x	x	X																																																														
Seguidor																																																																			
4. ¿Conoce usted el sistema de distribución que manejan los competidores de la marca ISNAYA?	Los competidores están utilizando el sistema de canal distribuidor, lo único que estas empresas a diferencia de nosotros tienen distribuidores exclusivos. En el caso de ISNAYA tenemos una red de distribuidores, pero a la par tenemos otros tipos de clientes como instituciones y otros minoristas. En el caso de la competencia se especializan en la comercialización y le otorgan estos derechos a empresas que tienen capacidad para hacer distribución nacional como las cadenas de supermercados Wal Mart.																																																																		
5. ¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia?	<p>Nuestros productos son de calidad. En comparación con la competencia pienso que se debe investigar más. Sería irresponsable decir que ellos no tienen calidad, sin embargo como mencionaba anteriormente si evaluamos desde el enfoque de los ingredientes, hay información que los consumidores no conocen y si ellos conocieran que utilizan materias primas catalogadas como extrañas probablemente tomarían otras decisiones. Como ISNAYA cuidamos la calidad, tenemos un laboratorio de control de calidad y es uno de los objetivos principales en el proceso agroindustrial.</p> <p>A nivel perceptual y meramente personal si tocara evaluar la calidad respecto a los competidores yo la pondría en un nivel medio, debido a que desconozco muchos procesos de la competencia. Sin embargo puedo contraponer lo que pienso contra lo que nosotros hacemos que es de lo que tenemos información, con respecto a lo que ellos hacen no tengo mucha información, no sé si tiene laboratorios de control de calidad como los tiene ISNAYA, en Nicaragua somos una empresa de referencia en éste aspecto. Utilizamos farmacopeas, hacemos control de calidad físico químico y microbiológico. Inclusive a nivel de percepciones es importante mencionar que a nivel de percepciones podemos ver un producto bonito en la tienda pero cuando conocemos las instalaciones no cumplen ni con los criterios técnicos, son instalaciones mínimas, lo digo por una experiencia que conocí en Guatemala, entonces hay una distorsión de la percepción.</p>																																																																		

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	Este tipo de información considero que es muy privada, debido a que los laboratorios normalmente no permiten el ingreso a sus instalaciones y no permiten ver sus procesos.		
<b>6. En que se basa la política de precios de su empresa? ¿Los precios de mercado son similares o hay diferencias significativas entre compañías?</b>	Nosotros siempre estudiamos a la competencia, es un elemento que hemos utilizado como referencia para efectos de establecer precios. En relación a la competencia la política de precios nuestra es un poco complicada porque no solo competimos como marcas extranjeras que pueden nivelar precios sino también con marcas nacionales que compiten deslealmente, y a la par de todo esto, los precios deben sujetarse a los costos de producción, especialmente de materias primas. El incremento de costos nos afecta mucho porque nos limita a aplicar márgenes realmente atractivos, son costos muy variables y hemos establecido como política hacer una revisión anual.		
<b>7. ¿Cuál es la cobertura de mercado de su empresa? ¿Los competidores tienen el mismo alcance?</b>	<p>Nosotros como ISNAYA, de acuerdo a información que hemos sistematizado nos hace falta mejorar el posicionamiento geográfico a nivel de Nicaragua. Estamos llegando a las cabeceras departamentales de todo el país, sin embargo estas cabeceras tienen municipios donde no estamos llegando, sin embargo es una análisis que debe estar basado en la capacidad de distribución de los representantes independientes de ventas que a pesar de tener una amplia cobertura solamente distribuyen en plazas atractivas y no llevan a otros niveles la distribución.</p> <p>Hay zonas de mercado que nosotros hemos catalogado como frías, donde realmente no hay cultura de consumo de productos naturales, sin embargo creo que no se han hecho los esfuerzos necesarios, en este sentido, representa una gran oportunidad para que ISNAYA se posicione mejor no solo en las cabeceras sino también a nivel de municipios y comunidades. Esto se puede lograr a través de una mayor red de distribuidores porque el laboratorio como tal tiene mayor énfasis en la producción, la comercialización está en manos de los distribuidores. En términos globales estamos en un 40% de los municipios del país, tenemos una tarea grande.</p>		
<b>8. ¿Cuál es la principal fortaleza de la marca ISNAYA y la que percibe de sus competidores?</b>	<b>Isnaya</b>	<b>Competidores</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia agroindustrial de 26 años.</li> <li>• Cobertura nacional</li> <li>• Fidelidad de los consumidores (están muy informados de consumir lo nuestro y hay cariño y admiración hacia la marca)</li> <li>• Equipamiento de un laboratorio de control de calidad.</li> <li>• Productos competitivos y con registro sanitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia mejor equipada industrialmente (tecnologías).</li> <li>• Mayor niveles productivos</li> <li>• Penetración en todo el mercado centroamericano</li> <li>• Recursos para aplicar estrategias de mercadeo y publicidad</li> <li>• Cobertura regional</li> </ul>	
<b>9.Cuál es la principal oportunidad de la marca ISNAYA y la que percibe de sus competidores?</b>	<b>Isnaya</b>	<b>Competidores</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional</li> <li>• Exportación a Centroamérica de productos líderes (internacionalización)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre mercado en Nicaragua.</li> <li>• Oportunidad de ingreso y desarrollo de mercado local.</li> <li>• Facilidad de ingreso al mercado (pocos requisitos)</li> </ul>	

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a cadenas de supermercados para ampliar distribución a nivel regional.</li><li>• Desarrollar productos que demanda el mercado y que todavía no se ofertan (necesidades insatisfechas).</li><li>• Segmento institucional (licitaciones públicas del MINSA y otras instituciones)</li><li>• Cultura de creciente consumo de los consumidores.</li><li>• Cadenas de hoteles y restaurantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escenario favorable de la medicina popular tradicional, mercado pujante y economía en crecimiento.</li><li>• Cambios de hábitos de consumo.</li></ul>					
10.¿Cuál es la principal debilidad de la marca ISNAYA y la que percibe de sus competidores?	<table><tr><th>Isnaya</th><th>Competidores</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Falta posicionar más la marca en el mercado.</li><li>• Falta más presencia de la marca en empaques (exhibirla más en el producto).</li><li>• Falta mejorar el proceso de comercialización con los distribuidores (dar apertura a nuevos distribuidores y evitar conflictos de interés entre los mismos)</li><li>• Falta de valor agregado en etiquetado y ensobrados de la línea de tes.</li><li>• Se carece de una estrategia publicitaria que permita visualizar la experiencia a nivel nacional, está limitada y focalizada al norte.</li><li>• Falta dotar al laboratorio de equipos y tecnologías modernas que es lo que está dando ventaja a la competencia (Son inversiones caras)</li></ul></td><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Falta penetrarse en nichos de mercado donde ISNAYA tiene presencia.</li><li>• Están solamente a nivel de supermercados, no han explorado otros canales.</li><li>• No tienen publicidad agresiva, quizá solamente a nivel de punto de venta pero es mínimo que son los esfuerzos que pueden hacer sus distribuidores.</li><li>• No se percibe que estudien el mercado o las oportunidades que tienen para efectos de ampliar su posicionamiento.</li><li>• No impulsan la marca porque apuestan a que el producto se vende solo.</li><li>• No participan en congresos ni en procesos investigativos a nivel de Medicina Tradicional.</li></ul></td></tr></table>			Isnaya	Competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta posicionar más la marca en el mercado.</li><li>• Falta más presencia de la marca en empaques (exhibirla más en el producto).</li><li>• Falta mejorar el proceso de comercialización con los distribuidores (dar apertura a nuevos distribuidores y evitar conflictos de interés entre los mismos)</li><li>• Falta de valor agregado en etiquetado y ensobrados de la línea de tes.</li><li>• Se carece de una estrategia publicitaria que permita visualizar la experiencia a nivel nacional, está limitada y focalizada al norte.</li><li>• Falta dotar al laboratorio de equipos y tecnologías modernas que es lo que está dando ventaja a la competencia (Son inversiones caras)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta penetrarse en nichos de mercado donde ISNAYA tiene presencia.</li><li>• Están solamente a nivel de supermercados, no han explorado otros canales.</li><li>• No tienen publicidad agresiva, quizá solamente a nivel de punto de venta pero es mínimo que son los esfuerzos que pueden hacer sus distribuidores.</li><li>• No se percibe que estudien el mercado o las oportunidades que tienen para efectos de ampliar su posicionamiento.</li><li>• No impulsan la marca porque apuestan a que el producto se vende solo.</li><li>• No participan en congresos ni en procesos investigativos a nivel de Medicina Tradicional.</li></ul>
	Isnaya	Competidores					
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta posicionar más la marca en el mercado.</li><li>• Falta más presencia de la marca en empaques (exhibirla más en el producto).</li><li>• Falta mejorar el proceso de comercialización con los distribuidores (dar apertura a nuevos distribuidores y evitar conflictos de interés entre los mismos)</li><li>• Falta de valor agregado en etiquetado y ensobrados de la línea de tes.</li><li>• Se carece de una estrategia publicitaria que permita visualizar la experiencia a nivel nacional, está limitada y focalizada al norte.</li><li>• Falta dotar al laboratorio de equipos y tecnologías modernas que es lo que está dando ventaja a la competencia (Son inversiones caras)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta penetrarse en nichos de mercado donde ISNAYA tiene presencia.</li><li>• Están solamente a nivel de supermercados, no han explorado otros canales.</li><li>• No tienen publicidad agresiva, quizá solamente a nivel de punto de venta pero es mínimo que son los esfuerzos que pueden hacer sus distribuidores.</li><li>• No se percibe que estudien el mercado o las oportunidades que tienen para efectos de ampliar su posicionamiento.</li><li>• No impulsan la marca porque apuestan a que el producto se vende solo.</li><li>• No participan en congresos ni en procesos investigativos a nivel de Medicina Tradicional.</li></ul>					
<p><b>Algunas recomendaciones que surgen a partir de éste análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar presentación de todos los productos líderes</li><li>• Inversión publicitaria focalizándola en nichos de mercado de mayor demanda.</li><li>• Inversión en equipos que permitan mejorar el rendimiento, la presentación, minimizar costos, etc.</li></ul>							
11.¿Cuál es la principal amenaza de la marca ISNAYA y la que percibe de sus competidores?	<table><tr><th>Isnaya</th><th>Competidores</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la competencia más tecnificada</li><li>• Competencia actual (más productos, mejores tecnologías)</li></ul></td><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores</li><li>• Canibalismo entre ellos mismos.</li><li>• Ingreso de competidores chinos, indios o mexicanos.</li></ul></td></tr></table>			Isnaya	Competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la competencia más tecnificada</li><li>• Competencia actual (más productos, mejores tecnologías)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores</li><li>• Canibalismo entre ellos mismos.</li><li>• Ingreso de competidores chinos, indios o mexicanos.</li></ul>
	Isnaya	Competidores					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la competencia más tecnificada</li><li>• Competencia actual (más productos, mejores tecnologías)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores</li><li>• Canibalismo entre ellos mismos.</li><li>• Ingreso de competidores chinos, indios o mexicanos.</li></ul>						



**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de nuevos competidores (Extranjeros y locales, por ejemplo los Pellas ya han empezado a investigar el mercado).</li><li>• Muchos distribuidores tiene la intención de integrarse verticalmente y están optando por desarrollar sus propios productos y marcas.</li><li>• Competencia desleal</li><li>• La promoción de la Medicina Popular por parte del gobierno ha impulsado a muchos pequeños productores que van a ingresar al mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exigencias centroamericanas a nivel de control de calidad (Reglamento Técnico Centroamericano)</li><li>• Barreas de entrada al mercado.</li></ul>	
<b>12.Considerando el análisis anterior ¿Cuáles considera pueden ser las reacciones de la competencia en el corto y mediano plazo?</b>	En principio creo que ellos como competidores ya nos han estudiado. Una reacción inmediata seria cambiar su estrategia de mercadeo, apuntando a una mayor penetración y presencia de su marca. Además seguramente apostarían por entrar al segmento que actualmente tiene ISNAYA, ellos tienen una política más agresiva. Ellos buscan plusvalía, mayores ingresos, ingresar más productos al mercado.		
<b>II. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS</b>			
<b>1. ¿Cómo describe usted la rivalidad entre competidores en el sector de productos naturales?</b>	<p>Pienso que la rivalidad en el sector es baja, creo que los competidores no se ven todavía como un peligro. Más bien pienso que hay una rivalidad más marcada o cercana con Cecalli, aunque de ellos hacia nosotros, porque la experiencia en la producción de fitofármacos la desarrolló primero ISNAYA, aunque al final salieron del mercado (al menos en la línea de tes).</p> <p>La rivalidad la veo más cuando se generan conflictos a nivel de competidores, cuando se pierden las relaciones estratégicas o interpersonales entre empresarios, cuando se empieza a hablar mal del competidor. Por lo tanto no hay una rivalidad tan connotada.</p> <p>En el mercado no hay guerras de precios, cada cual establece sus precios a conveniencia, no hay guerra publicitaria, ni deslealtad directa al menos con la marcas extranjeras. Un análisis importante en todo esto es que los distribuidores de ellos no son los nuestros y que la fortaleza de ellos está en un segmento en el cual no le competimos directamente (cadenas de superes) así como ellos no se ha metido de lleno al canal nuestro, estamos como en segmentos muy diferentes y probablemente esa sea la razón de que no haya una rivalidad tan marcada. Es un escenario bueno pero no hay que confiarse, ese es el comportamiento hoy, mañana no sabemos.</p>		
<b>2. Considera que el mercado es lo suficientemente atractivo para atraer a nuevos competidores al sector? ¿Por qué?</b>	Si, hoy por hoy este sector de productos no tradicionales está llamando mucho la atención en la economía de Nicaragua, es un sector económico que estaba invisibilizado en la economía nacional y hoy se están desarrollando programas que fomentan el desarrollo de la agroindustria de productos naturales, por lo tanto se está convirtiendo en un mercado atractivo y no solo atractivo para el consumo nacional, sino que incluso hav empresas interesadas en la exportación (Eiemplo: Nicamanos con la exportación de Moringa v otros).		

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	Claro que es muy atractivo y dentro de unos años será un sector más visibilizado a nivel de la estadística económica de Nicaragua
<b>3. ¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores en este mercado?</b>	<p>Considero que las únicas barreras que pueden tener actualmente es la parte arancelaria, exigencias aduaneras. Sin embargo son barreras que han sabido surfear porque han entrado al mercado con productos registrados como alimentos y no como medicinales, con lo cual las exigencias difieren mucho. Aunque estos productos tengan indicaciones medicinales han logrado ingresarlos en otra categoría y se ha evitado todas las exigencias de registro de productos con categoría medicinal.</p> <p>Realmente no hay ninguna restricción para entrar al mercado. Es válido aclarar que los productos de Laboratorios ISNAYA están bajo la categoría de productos de uso medicinal y no como productos alimenticios, esto significa que hay que cumplir normativas, hacer validaciones científicas, ensayos y demás, cosa que ellos no hacen en la otra categoría, eso incluso se convierte en una barrera para nosotros mismos, porque obtener un registro sanitario demora mucho más.</p> <p>Nosotros como competidores y los demás productores nacionales no estamos poniendo ninguna barrera, ellos están accediendo a los mismos puntos de ventas y nadie hace nada para desplazarlos del mercado.</p> <p>En el caso de los empresarios locales hay una barrera enorme y son las barreras tecnológicas y el acceso a insumos y materiales (como el papel filtro y otros que se compran en Alemania, China o Japón). Los competidores extranjeros tienen acceso a mejores tecnologías, exoneraciones de impuestos para introducir maquinaria de punta, mientras que nosotros además de los costos de maquinarias y la falta de opciones de proveedores hay que pagar grandes cargas arancelarias por la introducción de equipos, lo cual es realmente un reto y es muy difícil competir en esas condiciones.</p>
<b>4. ¿Considera que existe una amenaza real de productos sustitutos? ¿Cuáles podrían ser?</b>	Es una realidad. La amenaza es latente. Los productos genéricos están viendo la tendencia de consumo hacia lo natural y están metiendo como política de enganche formulaciones químicas con ingredientes naturales, donde destacan lo natural en un genérico para que al final el consumidor no deje de consumir lo químico. Por otro lado los competidores han venido desarrollando una serie de productos que tienen las mismas indicaciones de nuestros productos con otras formulaciones y a menor costo, o ingresando productos genéricos como te manzanilla, te canela y otros que se convierten en una opción adicional a nuestra oferta para el consumidor.
<b>5. En su experiencia considera que las opiniones de los consumidores condicionan o influyen en las estrategias de precio de las empresas del sector? ¿Tienen un poder de negociación?</b>	No hay influencia o un poder notorio. Pienso que las políticas de precio favorecen a los distribuidores, el margen de los distribuidores incluso es mayor que el del productor, se genera un encarecimiento del producto debido a la amplitud del canal de comercialización y al final el menos favorecido es el consumidor, que si bien tiene la decisión final de compra, solamente se adecua a la oferta de mercado. Es importante que las empresas tomen en consideración este aspecto porque se debe ser competitivo a nivel de precios. Quizá si se elimina un eslabón del canal el precio sería más competitivo aunque eso sería muy complicado, por ejemplo implicaría tener una fuerza de ventas propia. Los clientes se recientan de los precios caros, lo que pasa es que no existen estudios que demuestren el nivel de elasticidad de la demanda, y está comprobado que los productos están dirigidos a una clase media.

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	<p>Cuando se trata de productos de consumo y especialmente para la salud los consumidores son muy exigentes, y su exigencia se centra en el efecto terapéutico del producto. Allí juega un papel importante de la calidad, credibilidad del laboratorio, de manera que la eficacia terapéutica es un condicionante para que el consumidor siga comprando la marca. Aunque al final el consumidor se adapta a la oferta de los diferentes proveedores.</p>
<b>6. ¿Dónde están los principales proveedores de ISNAYA?</b>	<p>Tenemos proveedores de materias primas localizados en Estelí y a nivel nacional, eso se debe al tipo de planta que se utiliza porque depende de las condiciones agroecológicas donde se desarrollan, unas crecen en zonas frías otras en zonas calientes.</p> <p>Los proveedores de ISNAYA también les ofertan a otros productores y de alguna manera establecen condiciones de precio, al tener otros clientes Laboratorios ISNAYA tiene poco poder de negociación porque aunque uno quiera presionar diciendo que no comprará pueden ofertarle a otros.</p> <p>A nivel internacional, están ubicados en Alemania, China, Japón y otros en Centro América, donde el poder de negociación es prácticamente nulo. Son pedidos que se hacen especialmente de papel filtro, maquinarias y otros insumos.</p>
<b>7. ¿Cómo es la relación entre ISNAYA y sus proveedores?</b>	<p>Es una relación bastante sana, independientemente de que no se formalizan relaciones comerciales, son aliados estratégicos. Se deberían formalizar convenios con estos proveedores para mejorar las condiciones de negociación. La relación ha sido respetuosa, hay mucha confianza, negociamos créditos y es parte de las buenas relaciones establecidas.</p>
<b>8. ¿Los proveedores tienen el poder de negociación?</b>	<p>Con proveedores internacionales el poder es nulo. Ellos establecen condiciones, cantidades mínimas de compra, precios.</p> <p>Con proveedores nacionales hay una negociación más abierta, al menos no se puede establecer precios, pero se negocian rebajas, créditos, cantidades muchos menores. Pero se debe a que se hay más opciones de proveedores. Un problema serio es que muchos de los proveedores nacionales son intermediarios y a lo mejor tendría mucha más eficiencia en costo si buscamos al fabricante.</p> <p>Donde hay un poder de negociación alto de Laboratorios ISNAYA es con los proveedores locales de materias primas, ya que ha sido una red formada por el mismo ISNAYA, a quienes se les da seguimiento técnico, asesoramiento y al final se negocia un precio justo para el beneficio de toda la cadena productiva.</p>
<b>9. ¿La empresa cuenta con suficientes proveedores a nivel de materias, primas, equipos, materiales y maquinarias?</b>	<p>Considero que este aspecto es una debilidad de ISNAYA, porque en muchas ocasiones no casamos con un solo proveedor y debería haber un abanico de opciones, dependiendo de lo que se necesita, de manera que nos permita definir estándares de calidad, precios, presentaciones de productos, es decir, que permita analizar y nos dé un margen para dar respuesta a las necesidades.</p> <p>A nivel de materias primas considero que existen proveedores accesibles a nivel local. Donde sí hay un problema es a nivel de tecnología y algunos insumos que se compran en el exterior, hay dependencia tecnológica de China o Alemania con algunos insumos y eso es realmente difícil porque se requiere de</p>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	aprovisionarse a tiempo y realizar grandes inversiones. Es válido recomendar que Laboratorios ISNAYA debe ampliar su red de proveedores a fin de tener opciones para analizar costos y otras variables que ya se han mencionado.
<b>10. ¿Cuáles son las políticas de negociación con sus principales proveedores?</b>	Con la mayoría se trabaja de crédito. Los extranjeros normalmente piden depósitos anticipados y no es posible negociar créditos. La mayoría de proveedores no tienen entrega a domicilio hay que ir donde ellos, salvo la miel de abejas.
<b>III. SOBRE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	
<b>1. ¿Quiénes son los clientes de la marca ISNAYA, que características relevantes puede mencionar de ellos?</b>	<p>Es muy interesante, en los años 80-90, cuando ISNAYA comienza no existía el mercado de productos naturales. A nivel de intermediarios un mercado importante son los centros naturistas, debido a que es un sector que ha crecido bastante en los últimos años y son uno de nuestros principales clientes. Una característica relevante de estos clientes es que se convierten en prescriptores de marca, dan información sobre el uso de los productos naturales y recomiendan. En el caso de los supermercados la relación es más fría, es autoservicio y el cliente aunque tiene muchas opciones no hay quien le recomiende, aunque la ventaja es la exhibición del producto. La farmacia es otro segmento donde también la relación es muy fría, es como un supermercado pequeño, los productos no están visibles al público y la gente los compra porque conocen la marca.</p> <p>Considero que el mercado más relevante está en los centros naturistas, los puestos de salud donde estamos ingresando, los hospitales porque ya hay recetas médicas y las clínicas especializadas que trabajan con la medicina natural.</p> <p>A nivel de consumidores pienso que los principales clientes son las mujeres, porque son las que toman las decisiones en el hogar, es un aspecto cultural de que son las mujeres las que se preocupan más por el bienestar de la salud de la familia, son mujeres preventivas. También hay un segmento importante de mujeres y jóvenes que se quieren ver bien, que están consumiendo saludable. Aunque este aspecto requiere un mayor estudio para realmente dar más detalles sobre el perfil de los consumidores.</p> <p>A nivel económico es un sector de clase media, porque son productos con precios un poquito caros para un sector con limitaciones económicas.</p>
<b>2. ¿Dónde están ubicados los clientes o consumidores de la marca ISNAYA?</b>	Considero que los consumidores están concentrados en la ciudad, la gente de la zona rural tiene opciones para tratarse eficazmente en su propia casa, debido a que han sabido desarrollar esta práctica de la medicina natural desde sus antepasados. Aunque no quita que haya consumidores en el campo, porque estamos llegando a través de algunos programas de salud comunitaria donde los beneficiarios son personas de escasos recursos y los productos son donados o vendidos a un precio mínimo, donde quien cubre los costos son los programas sociales.
<b>3. ¿Qué beneficios considera que buscan los clientes de la marca ISNAYA?</b>	Resolver sus problemas de salud, son productos con categoría medicinal. Es importante mencionar que también dentro de la categoría de los tés, están los tés aromáticos, lo cual le da la opción al cliente de satisfacer otros deseos o necesidades, sentirse relajado, o como respuesta a un hábito o costumbre que al

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	final se convierte también en una necesidad. Un té caliente puede sustituir al café y darte relajación, un té frío te permite refrescarte y de manera sana.
<b>4. Otros rasgos del segmento de mercado de ISNAYA</b>	Por experiencia, considero que mujeres mayoritariamente en edades de 25 a 40 años y otros en edades de 50 a 60.
<b>IV. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTA</b>	
<b>1. Puntos de venta en Estelí.</b>	45 puntos de ventas. Entre farmacias, centros naturistas y supermercados.
<b>2. ¿Cuál es el sistema de organización de su fuerza de ventas?</b>	Es un sistema de distribución independiente y libre, los distribuidores tienen la posibilidad de atender a cualquier cliente establecido en el territorio nacional. Aunque no existe una distribución por territorio, existe una política de comercialización que regula las relaciones entre los mismos para evitar conflictos de intereses o traslapes de territorios. El problema es que ellos se miran como competencia desleal o que repondan a los conflictos de intereses, porque esa libertad da pautas a que puedan traslaparse en los mismos puntos de venta.
<b>3. ¿EL sistema actual de distribución le permite acceder eficientemente al mercado meta?</b>	Sí y no. Pienso que el sistema de distribución debe revisarse, debido a que está en manos de muy pocos distribuidores y no están dando la cobertura y la atención necesaria en el mercado, sin embargo se ha ido mejorando y llegando a otras zonas donde antes no hubo cobertura.
<b>4. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales la empresa está llegando a sus clientes?</b>	El medio más utilizado es la radio, en principio porque ha sido el medio de más audiencia y menor costo. Isnaya hace uso otro de otros medios como redes sociales, web, se hacen comparecencias televisivas, ferias, propaganda gráfica y escrita. Aunque esta estrategia se ve amplia, está más limitada al norte de Nicaragua, no hay una inversión que promueva de manera equitativa la marca a nivel nacional. Se dan algunas regalías como calendarios. Un aspecto invisible es la recomendación del cliente satisfecho que también es válido mencionar.
<b>5. ¿Cuál es el alcance geográfico de sus esfuerzos publicitarios?</b>	Como se ha dicho antes, especialmente la zona norte de Nicaragua y sobre todo Estelí.
<b>6. ¿Cuál es el porcentaje promedio de su inversión en marketing considerando como referencia sus ventas?</b>	Considero que es mínima. Es una inversión esporádica y creo que no supera el 5 o el 10%. Considero que estos costos deben agregarse al valor del producto, el mismo producto debe generar los ingresos para poder mercaderarlo, en ese sentido se deben planificar mejor los recursos y ver este aspecto como una inversión y no como un gasto. Eso implica cambiar un poco la visión empresarial. Por ejemplo se puede incluir un 3% al costo del producto para la inversión publicitaria y manejarlo como un fondo de reserva.
<b>7. ¿Sus mensajes publicitarios están enfocados en su segmento de mercado o la estrategia es indiferenciada?</b>	La estrategia es para todo público, generalmente con un mensaje educativo con información para prevenir y curar enfermedades, por lo tanto se convierte en un mensaje que beneficia a toda la población. La forma de redactarlo lleva la picardía segoviana, la cultura, de modo que cale la mente del consumidor. Es una propaganda educativa y en un lenguaje sencillo.
<b>8. ¿Cómo responden los consumidores a sus esfuerzos promocionales, que implicancias tiene en la demanda?</b>	Si está probado que cuando se realizan esfuerzos de comunicación para un producto la demanda del mismo incrementa, la gente empieza a buscarlo. Aunque me generan ciertas dudas la forma en que se ha estado invirtiendo en publicidad, porque para citar un ejemplo en radio ABC se invierten más de C\$ 50,000 anuales y no es una regla que es el único medio o que debe invertirse toda esta cantidad en un solo medio. Otro elemento a considerar es que la publicidad a veces no se enfoca solo en los productos líderes, pensando que estos se venden solos y pienso que no es correcto porque se está sacrificando a productos que si generan ingresos por pautar otros que no van generar un resultado inmediato y quizás ni lo hagan, o al contrario son como la espuma que mientras hay publicidad se demandan pero al quitarla inmediatamente

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

	caen, mientras que los productos líderes siguen siendo líderes y hay que tomar decisiones acertadas. Me parece que se deben validar los medios, estudiar el impacto de la publicidad.
<b>9. ¿Considera que el mercado tiene posibilidades de crecimiento?</b>	Estelí es un mercado importante, sin embargo lo he visto como un mercado con poco crecimiento. Es el segundo mercado después de Managua. Pienso que las oportunidades de crecimiento están en otros departamentos o municipios donde se puede aprovechar. No sabría indicar cuál es el índice de crecimiento. Aunque si hay oportunidades en otros segmentos como hoteles, restaurantes y pulperías.
<b>10. ¿Considera que los patrones de consumo de su segmento de mercado han cambiado o cambian con frecuencia?</b>	<p>En este aspecto juega el papel psicológico. Actualmente con las combinaciones de productos que tiene la competencia, los consumidores quieren probar algo nuevo, aunque esto sea un preservante químico. Allí se puede ver un aspecto de innovación, donde el oferente ajusta o modifica la oferta para atraer a más clientes. El mercado es cambiante y cada día aparecen nuevas cosas, la gente gusta experimentar aunque después regrese a comprar lo que habitualmente consume. Esto de probar nuevas cosas se da más en la población joven.</p> <p>Por otro lado no se puede quitar el consumo de la medicina tradicional porque es un arraigo cultural, de costumbres y tradiciones, de creer en las plantas medicinales, como por ejemplo la manzanilla, un té de consumo mundial. Tiene que ver mucho las preferencias y gustos.</p>
<b>V. SOBRE LA MARCA ISNAYA</b>	
<b>1. ¿Qué significa la marca ISNAYA?</b>	Isnaya es una palabra Nahuatl que significa árbol alegre. Es una palabra vinculada a nuestro qué hacer, a la Medicina Popular Tradicional, al arraigo cultural, costumbres y tradiciones, percepciones sobre la Medicina Natural. Como ISNAYA ya tenemos un documento que explica todo el significado de la marca, sin embargo no se ha comunicado al público de manera formal
<b>2. ¿Cuál es el origen de la marca ISNAYA?</b>	Es un logo misterioso, a simple vista puede ser confuso, la gente lo relaciona a ISNAYA porque es una planta, tiene unos lentes que indican sabiduría, un sol que da energía, buenas vibras, positivismo y un árbol alegre que simboliza vida, lo natural y medicinal. El logo proviene de un petroglifo encontrado en Estelí hace muchos años donde se representa el árbol alegre. Lo rico del logo es la posibilidad que le da a la gente de sacar sus propias conclusiones e interpretarlo de diferentes maneras. A nivel comercial pesa más la marca que el logo, sin embargo nosotros lo hemos manejado de forma conjunta
<b>3. ¿Qué proyecta la marca ISNAYA?</b>	<p>Isnaya nace como un proyecto social que se convirtió en un proyecto empresarial. Estos cambios de contexto también la marca lo ha sufrido, porque al inicio se trabajó con un concepto de marca ISNAYA que no es la que tenemos actualmente, esta marca ha sufrido cambios. Cuando comenzamos con nuestra marca todo mundo la relacionaba a un brujo a un médico tradicional, a un chamán, porque estábamos refiriendo un slogan y una marca que tuviera relación con lo que se hace. También hubo una interpretación de una nave espacial, de un árbol, y un sinnúmero de cosas. A medida que fuimos creciendo, cuando las áreas se fueron especializando, la imprenta adoptó otro logotipo, y empezó a ponerle colores, pero al final se trabajó un logo que permitiera desarrollar el trabajo que nosotros desarrollamos a nivel de fundación.</p> <p>Con el tiempo hay que considerar algún cambio porque incluso el concepto de imprenta no está relacionado al logo y ha generado algún tipo de confusión en la gente. Muchos nos asocian a la imprenta y no a la parte de medicina natural.</p>

**Posicionamiento de la marca ISNAYA versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015.**

4. ¿Cómo contribuye la marca a que sus productos sean superiores, y que valores están asociados a la marca que la gente deba conocer y recordar?	Creo que la marca le da un valor de identidad cultural, porque rescata raíces, tradiciones y costumbres sobre el uso de la medicina tradicional y tiene un valor muy grande porque en todos estos años de trabajo hemos venido consolidando la marca y se relaciona con lo que hacemos, es un valor incalculable. Es un logo creado y único exclusivo de la empresa, no como otros que son copiados solamente. Tiene un valor psicológico y sentimental que identifica.										
5. ¿Considera que hay que reforzar el posicionamiento de la marca?	<p>Pienso que si, en principio considero que a pesar de tener más de 20 años en el mercado, la marca ISNAYA se está comenzando a conocer, porque nuestras estrategias publicitarias no estaban enfocadas en la marca, muchas veces la publicidad se enmarca a 56 productos y es difícil que la gente procese tanta información. Cuando se orienta que la marca ISNAYA da uno u otro beneficio, el consumidor busca la marca y después el producto. Hay que posicionar mejor la marca de una manera sencilla que la gente pueda comprender, y debe asociarse al consumo de productos naturales.</p> <p>A nivel de valores la responsabilidad está implícita, el compromiso y la credibilidad. ISNAYA es un símbolo de calidad. Es importante mencionar que en un estudio reciente sobre la demanda de productos no tradicionales hecho a nivel nacional la marca ISNAYA es un referente y está bien posicionada entre los comercializadores o puntos de venta. La marca trasciende.</p>										
6. ¿Considera que la marca ISNAYA debe evolucionar? ¿Por qué?	Si, cuando sea necesario, hemos visto muchas empresas que modifican su marca y su logo, pero depende los giros que se den al negocio. Por ejemplo si ISNAYA se diversifica hacia otras líneas como agua purificada, algunos productos alimenticios o salud belleza, probablemente haya que modificar el concepto. Se debe analizar en su momento. Los cambios son buenos y significan desarrollo. A largo plazo se puede considerar. Un probable cambio a futuro puede ser abandonar el logo por lo confuso que puede ser y dejar solamente la marca como tal. Otro aspecto que debe garantizarse es el estándar en el diseño de la marca y se debe apostar por cambiar la fuente por una fuente propia como lo ha hecho la imprenta										
7. ¿Cuáles son las decisiones más relevantes que la empresa ha tomado sobre la marca en los últimos años?	El posicionamiento y la estrategia publicitaria. Tratar de ubicarla en eventos de proyección, en medios masivos como radio, en empaques, uniformes, página web, redes sociales, a fin de que la gente conozca más. Otro cambio ha sido a nivel de diseño, se ha trabajado en un tamaño más grande de manera que se vea más en los productos, era muy tímida en los empaques. Otra decisión importante es relacionar la marca ISNAYA con Calidad, un concepto muy amplio e importante para el consumidor.										
8. Estrategias de marca que maneja la empresa en base a los siguientes criterios:	<table border="1"> <tr> <td>a. Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA</td><td>X</td></tr> <tr> <td>b. Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA como corporativa</td><td></td></tr> <tr> <td>c. Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA</td><td>X</td></tr> <tr> <td>d. Se han otorgado licencias de marca a otros fabricantes</td><td></td></tr> <tr> <td>e. Otras</td><td></td></tr> </table>	a. Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA	X	b. Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA como corporativa		c. Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA	X	d. Se han otorgado licencias de marca a otros fabricantes		e. Otras	
a. Los nuevos productos se lanzan con la marca ISNAYA	X										
b. Los nuevos productos se lanzan con una marca nueva pero conservan la marca ISNAYA como corporativa											
c. Todos los productos de la empresa se identifican con la marca ISNAYA	X										
d. Se han otorgado licencias de marca a otros fabricantes											
e. Otras											
9. ¿Cuál es la imagen que comunica o intenta posicionar Laboratorios ISNAYA a través de su marca?	La imagen es calidad, pero también ya es como una marca institucional, es decir que trasciende lo comercial, esto surge porque para la gente es más fácil identificarnos como ISNAYA que por la figura Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional. Ahora nos identificamos como FCNMPT-ISNAYA pero al final la gente nos identifica con la palabra ISNAYA, es más bonito explicar lo que significa.										

<p><b>10. En términos generales ¿Cuál es la estrategia utiliza para posicionar la marca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociarla a la calidad</li> <li>• Se usa como referencia del laboratorio y la institución</li> <li>• Promover la identidad cultural</li> <li>• Asociarla al logo</li> <li>• Cambios de arte tanto en color como en visibilizarla mas</li> <li>• Posicionamiento por atributos, calidad, diversificación, precio, identidad</li> <li>• Experiencia local de referencia</li> <li>• Marca con productos de valor agregado como certificaciones orgánicas.</li> </ul>
<p><b>PUNTOS DE ANÁLISIS ENTREVISTA AL COORDINADOR</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISNAYA tiene que tomar en cuenta muchas variables de mercado que hace 20 años no pensaba en considerar. Entre las prioridades que debe de estimar al mediano plazo son las siguientes:</li> <li>• Mejora en sus canales de distribución</li> <li>• Invertir en campañas publicitarias a nivel nacional para dejar solamente la comodidad de la región norte, donde ya se sabe se tiene cierto posicionamiento</li> <li>• Mantener la calidad como parte del slogan que los clientes asocian a los productos que se elaboran en ISNAYA</li> <li>• Tratar al mediano plazo de revisar realmente la evolución que ha tenido la marca si esta ha sido positiva o no</li> <li>• Se tiene identificado claramente como está formado el entorno competitivo y por ello se debe de prestar mucha atención a los procesos de entrada de nuevos competidores para los cuales actualmente en el país no existe ninguna barrera de entrada</li> <li>• Formular estrategias de mercado que garanticen de una u otra forma la permanencia en el mercado de ISNAYA pero sobre todo el hacer crecer la participación de mercado y sobre todo hacer cada vez oferta de productos más novedosos, los procesos de innovación e investigación tienen que ir de la mano con lo que se requiere dentro del mercado esto con el objetivo de mantenerse en la mente del consumidor.</li> <li>• Se tiene identificado el segmento de mercado y el mercado meta que más compra ISNAYA y se por ello se debe de potencializar las ofertas para esos segmentos.</li> </ul>	